



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO MACAMBIRA DE MORAIS

Nível de maturidade em gerenciamento de projetos – Estudo de Caso em uma
Administradora de Cartões de Crédito

FORTALEZA-CE

2014

FÁBIO MACAMBIRA DE MORAIS

**NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS – ESTUDO DE
CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO**

Monografia submetida ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dra. Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças

FORTALEZA
2014

FÁBIO MACAMBIRA DE MORAIS

NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS – ESTUDO DE
CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO

Monografia submetida ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____ / ____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^a. Luciana Moura Reinaldo
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Claudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará - UFC

*À minha família, em especial a
Adriana pelo apoio e
compreensão, dedico.*

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização do ramo de administração de cartões de créditos, como instrumento de apoio à gestão de projetos nesta sociedade. Os objetivos específicos buscaram mensurar o nível de maturidade em projetos da organização com base no modelo Prado – MMGP, realizar *benchmarking* comparando os resultados de nível de gerenciamento encontrados na organização objeto deste estudo com outras empresas do mesmo segmento, utilizando os dados disponíveis da pesquisa *Maturity Research*, apresentar o estágio evolutivo em que a empresa se encontra e apresentar as etapas necessárias para evolução do nível de maturidade da empresa. A escolha do tema foi motivada pela importância da utilização de um modelo de maturidade para evolução da qualidade do gerenciamento de projetos da empresa. O referencial teórico teve como base os conceitos de projetos, gerenciamento de projetos e a apresentação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, com foco no modelo elaborado por Prado-MMGP. No que diz respeito à metodologia de estudo, esta pesquisa pode ser caracterizada como explicativa, bibliográfica, documental e qualitativa. Por meio de questionário respondido pela organização objeto deste estudo foi possível identificar o estágio evolutivo em que a empresa se encontra, bem como as etapas necessárias para a sua evolução. Os resultados obtidos com o estudo poderão ser úteis para organizações cearenses que busquem evoluir com relação ao nível de maturidade de seus projetos, bem como estudiosos da área e demais interessados no assunto.

Palavras-chave: Projetos. Gerenciamento de Projetos. Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

This study aimed to assess the maturity level of the project management of a credit card company, analyzing it as a support business tool. The first specific objective of the research was to analyze the company's maturity level based on the Prado model – MMGP; the second specific objective was to prepare a benchmarking study with other companies of the same industrial segment; and the third specific objective was to identify the evolutionary stage of the company's maturity level. The choice of the theme was motivated by the importance of using a maturity model for assessing the quality of the company's project management. The theoretical framework was based on the concepts of project management, especially in studies which talks about the model developed by Prado-MMGP. The methodology applied to this study consists in the explanatory, bibliographic, documentary, and qualitative research. It was possible to identify the evolutionary stage of the company's maturity level by the application of a questionnaire to the company. The results of the study might be useful to business organizations in Ceará, as well as researchers interested in the management researches about the evolutionary stage of the company's maturity level.

Keywords: Projects. Project Management. Project Management Maturity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto.....	14
Figura 2 – Problemas mais frequentes em projetos.....	15
Figura 3 – Estrutura Funcional	21
Figura 4 – Estrutura matricial fraca.....	21
Figura 5 – Estrutura matricial balanceada	22
Figura 6 – Estrutura matricial forte	22
Figura 7 – Estrutura projetizada	23
Figura 8 – Tipos de estruturas organizacionais utilizadas pelas empresas no Brasil	24
Figura 9 – Project Management Maturity Model – PMMM	32
Figura 10 – Dimensões e níveis de maturidade.....	33
Figura 11 – Plataforma para gerenciamento.....	37
Figura 12 - Obtenção de Resultados.....	41
Figura 13 - Avaliação do resultado	41
Figura 14 - Resultado da Pesquisa.....	45
Figura 15 - Maturidade geral das empresas – 2012.....	46
Figura 16 - Dimensões da Maturidade	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Influências organizacionais nos projetos.....	23
Quadro 2 – Dimensão da Maturidade.....	35
Quadro 3 – Resumo das Características dos Níveis	39
Quadro 4 - Resumo de tarefas e dificuldades	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Problemática	8
1.2	Objetivo Geral	8
1.3	Objetivos Específicos	9
1.4	Justificativa	9
1.5	Metodologia	9
1.6	Estrutura do Trabalho	11
2	PROJETOS	12
2.1	Projeto – Definição e Características	12
2.2	Ciclo de Vida	13
2.3	Fatores Críticos de Sucesso	14
2.4	Gerenciamento de Projetos	16
2.4.1	<i>Definição</i>	16
2.4.2	<i>Instituições de Gerenciamento de Projetos</i>	18
2.4.3	<i>Evolução histórica</i>	19
2.4.4	<i>Aspectos Organizacionais</i>	20
2.4.4.1	<i>Estrutura organizacional</i>	20
2.4.4.2	<i>Escritório de Projetos</i>	24
2.4.5	<i>Aspectos Humanos</i>	25
2.4.5.1	<i>Gerente de Projetos</i>	26
2.4.5.2	<i>Equipe de Projetos</i>	27
3	Maturidade em Gerenciamento de Projetos	29
3.1	<i>Modelos de Maturidade</i>	30
3.1.1	<i>Modelo OPM3 do PMI</i>	30
3.1.2	<i>Modelo Kerzner – PMMM – Project Management Maturity Model</i>	31
3.1.3	<i>Modelo Prado – MMGP</i>	32
3.1.3.1	<i>Dimensões da maturidade</i>	34
3.1.3.2	<i>Níveis de maturidade</i>	36
3.1.3.3	<i>Avaliação da maturidade segundo o modelo MMGP-setorial</i>	40

4	ESTUDO DE CASO	43
4.1	<i>A empresa e sua abordagem de gerenciamento de projetos</i>	43
4.2	<i>Avaliação da Maturidade</i>	44
4.3	<i>Análise dos Resultados</i>	45
4.4	<i>Elaboração do Plano de crescimento</i>	48
4.4.1.1	<i>Consolidação no Nível 2</i>	49
4.4.1.2	<i>Consolidação no Nível 3</i>	50
4.4.1.3	<i>Consolidação no Nível 4</i>	50
4.4.1.4	<i>Consolidação no Nível 5</i>	51
4.4.1.5	<i>Resumo</i>	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A - Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Questionário MMGP.	57

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado atual há uma constante busca pela eficiência na gestão empresarial. Nesse contexto, onde o tempo e dinheiro das organizações precisam ser bem aplicados, as sociedades devem conhecer a importância de gerenciar seus projetos da forma mais eficiente possível, buscando assegurar a melhoria dos seus processos e, por conseguinte, o aumento de sua competitividade e a continuidade de suas operações.

Neste cenário, as empresas demandam cada vez mais a realização de grandes projetos aliados à implantação de objetivos estratégicos que permitam rápidas respostas às mudanças das condições do mercado. A complexidade de tais projetos denota a necessidade de utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos que permita a obtenção dos resultados esperados dentro do prazo, custo e qualidade desejados.

Esse trabalho tem por objetivo apresentar a importância da utilização uma metodologia de gerenciamento de projetos, possibilitando que as organizações produzam mais com menos recursos. Para isso, serão apresentados os principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, que são estruturas conceituais, composta por processos bem estabelecidos, através do qual uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado.

Esse estudo terá como foco o modelo de maturidade Prado – MMGP, o qual será apresentado e detalhado para uma melhor compreensão. Será, ainda, realizado um estudo de caso em uma organização do ramo de administração de cartões de crédito, mostrando a aplicação do modelo de maturidade, análise de resultados e plano de crescimento.

1.1 Problemática

Como a utilização de um modelo de maturidade pode auxiliar na evolução do nível de gerenciamento de projetos de uma organização?

1.2 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa que tem por atividade a administração de cartões de créditos, como instrumento de apoio à gestão de projetos nesta sociedade.

1.3 Objetivos Específicos

- Mensurar o nível de maturidade em projetos da organização com base no modelo Prado – MMGP;
- Realizar *benchmarking* comparando os resultados de nível de gerenciamento encontrados na organização objeto deste estudo com outras empresas do mesmo segmento, utilizando os dados disponíveis da pesquisa *Maturity Research* (2012);
- Apresentar o estágio evolutivo em que a empresa se encontra;
- Apresentar as etapas necessárias para evolução do nível de maturidade da empresa.

1.4 Justificativa

Justifica-se este trabalho como forma de demonstrar Como a utilização de um modelo de maturidade pode auxiliar evolução do nível de gerenciamento de projetos de uma organização.

Este modelo deverá auxiliar a solucionar problemas encontrados nos projetos executados pela empresa, decorrentes de uma gestão deficitária, tais como: escopo mal definido, necessidades não vislumbradas, objetivos não discriminados de forma objetiva, não atendimento ao prazo e orçamento pretendidos, dentre outros.

Esse modelo vem sendo amplamente utilizado pelas empresas brasileiras conforme pesquisa realizada pela Maturity Research (2014), além de ser foco de pesquisa de vários trabalhos científicos como, por exemplo, Barros (2003), Lukosevicius (2005) e Ferreira (2014).

1.5 Metodologia

Segundo Minayo (1999), ao elaborar um projeto de pesquisa, o pesquisador estará lidando com, no mínimo, três dimensões: técnica, ideológica e científica.

A pesquisa científica, quanto aos objetivos, pode ser classificada como exploratória derivativa e explicativa. Em relação à abordagem dos dados, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa.

Gil (1996) menciona que as pesquisas explicativas visam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Por explicar o porquê das coisas, esse é o tipo de pesquisa que mais aproxima o conhecimento da realidade.

Diante do exposto, pode-se caracterizar esta pesquisa como explicativa, pois a preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Ademais, tem por objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos, estabelecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno, o que pressupõe uma pesquisa descritiva também com base em suas explicações.

A pesquisa utiliza-se também do método dedutivo que, segundo Silva e Menezes (2001, p. 25) “por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão”.

A pesquisa bibliográfica e documental utilizou uma revisão na literatura através de estudos e pesquisas em livros, artigos, pesquisas on-line e outros textos técnico-científicos que envolvam a temática em discussão.

Pretendeu-se com esse trabalho promover um aprofundamento no estudo do gerenciamento de projetos e a importância da utilização de modelos de maturidade para a evolução do nível de gerenciamento de projetos em uma organização.

Identificado o objetivo da pesquisa, é necessário definir a abordagem do problema, que pode ser qualitativa ou quantitativa.

A pesquisa qualitativa é a que não utiliza procedimentos estatísticos no seu desenvolvimento, mas que descreve, compreende, classifica e analisa situações. Richardson (1999, p. 80) ressalta que, “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Com as informações mencionadas, identifica-se o estudo como qualitativo, tendo em vista que não utilizará procedimentos estatísticos e nem numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, mas buscará analisar uma situação mais profundamente em relação ao que se está sendo estudado.

Ainda quanto aos fins, a pesquisa terá caráter aplicada, que tem por objetivo a necessidade de resolver um problema concreto, que tem finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada apenas pela curiosidade intelectual do autor.

Quanto aos meios, a pesquisa terá caráter de estudo de caso, pois é restrito a uma única unidade, no caso em lide a empresa administradora de cartões de crédito.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos. Neste primeiro capítulo foram apresentadas as justificativas que motivaram a elaboração deste trabalho, os objetivos gerais e específicos, bem como a metodologia utilizada, a descrição do problema da pesquisa e a forma pela qual se encontra estruturado o trabalho.

No capítulo 2 serão apresentados alguns conceitos de projetos, gerenciamento de projetos, evolução do gerenciamento de projetos e a importância dos aspectos organizacionais e humanos para o sucesso em gerenciamento de projetos.

No terceiro capítulo serão estudados os conceitos de maturidade em gerenciamento de projetos, apresentados os modelos de maturidade, com foco no modelo Prado – MMGP.

No quarto capítulo será apresentado estudo de caso sobre a avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa administradora de cartões de crédito, de acordo com o modelo Prado – MMGP, bem como as ações que deverão ser praticadas para a evolução da referida organização no tocante ao seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

No quinto capítulo serão expostas as considerações finais do presente trabalho.

2 PROJETOS

O gerenciamento de projetos vem recebendo cada vez mais atenção no meio empresarial e acadêmico, pois provê um conjunto de ferramentas gerenciais para abordar alguns dos problemas gerenciais de forma organizada (LUKOSEVICIUS, 2007).

Para Shenhar e Dvir (2010, p. 1),

Pode-se dividir a atividade de uma organização em duas categorias: operações e projetos. Operações envolvem atividades repetitivas e contínuas, como manufatura, serviço e produção, ao passo que projetos envolvem iniciativas singulares, únicas, como o lançamento de novos produtos, novas organizações ou novas iniciativas, melhoria de produtos existentes e investimento na infraestrutura da empresa.

Ainda para Shenhar e Dvir (2010), os projetos impulsionam a inovação da empresa e as mudanças; na realidade, o único jeito de as empresas mudarem, implementarem uma estratégia, inovarem ou obterem vantagem competitiva é por meio de um projeto.

Para fundamentar a parte teórica deste trabalho, são apresentados, nas subseções seguintes, conceitos de projetos e gerenciamento de projetos, assim como os principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.

2.1 Projeto – Definição e Características

Segundo o Project Management Institute (2012, p. 1), “um projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos.”

Já para Valle *et al.* (2010, p. 28), “um projeto é formado por um esforço não permanente, temporário, para criação de um produto ou serviço. Como não é permanente, podemos afirmar que todos os projetos deveriam conter um início, um desenvolvimento e um fim bem definidos.”

Valeriano (2001 *apud* BARROS, 2003), “define projeto como sendo um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob condições de prazo, custo e qualidade.”

Ainda para Valeriano (2001 *apud* BARROS, 2003), “o projeto deve ser organizado com o objetivo de executar ações que tenham como resultado o produto final. Assim, o objetivo deve ser descrito minuciosamente, para que não ocorram dúvidas quando à sua interpretação.”

Diante disso, entende-se que projetos são, pois, formados pela reunião de esforços, durante um período de tempo determinado, que utilizam recursos para sua execução e geram resultados exclusivos ou singulares.

Ferreira (2014) observa que nas definições de projetos, apresentadas por autores notadamente reconhecidos sobre o assunto, podem-se perceber dois conceitos, um referente à temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo e um fim bem determinado e outro referente à unicidade, na qual o produto ou serviço de um projeto é diferente de todos os similares feitos anteriormente.

Para Valle *et al.* (2010, p. 28), “um erro comum é supor que, devido ao fato de ser temporário, um projeto seja sempre de curta duração. Embora os projetos sejam temporários, nem sempre os produtos ou serviços que são os seus resultados também são.”

Ademais, os projetos diferem-se dos trabalhos operacionais por serem únicos e temporários, enquanto os trabalhos operacionais são contínuos e repetitivos. Eles são a principal forma de executar mudanças e atingir melhores resultados operacionais nas organizações.

2.2 Ciclo de Vida

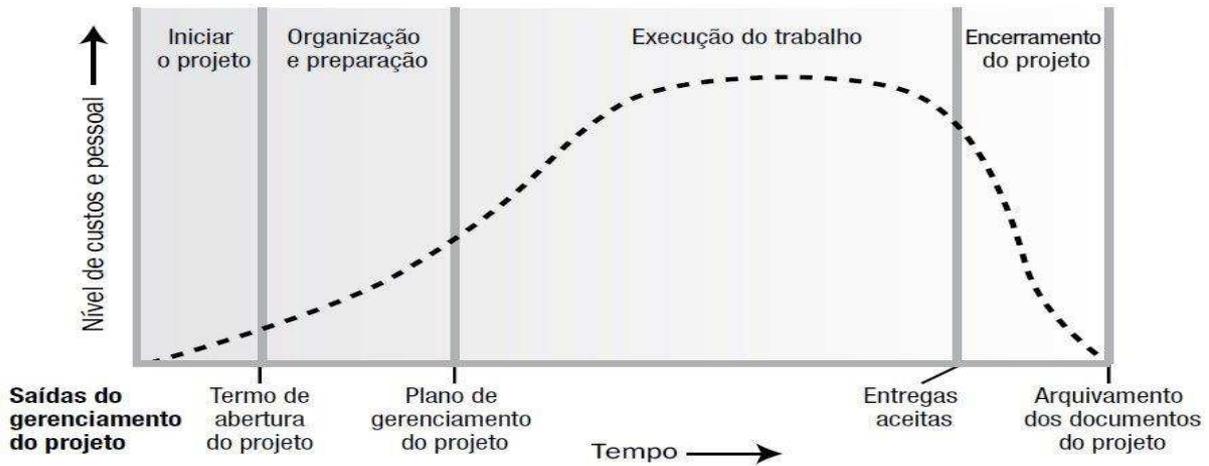
De acordo com o Project Management Institute (2012, p. 16) os projetos variam em tamanho e complexidade. Não importa se grandes ou pequenos, simples ou complexos, todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura do ciclo de vida a seguir: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto.

Conforme Maximiano (2009), cada fase do ciclo de vida de um projeto tem começo, meio e fim, com seus próprios resultados e seu próprio ciclo de vida. Na visão deste autor, um ciclo de vida genérico tem as seguintes fases principais: descoberta da idéia ou visão do produto, concepção, desenho ou projeto do produto, desenvolvimento e entrega.

Percebe-se que a maior parte dos ciclos de vida do projeto possuem características comuns, dentre elas as fases sequenciadas, nas quais são definidos os participantes envolvidos, as atividades a serem executadas, bem como os prazos acordados. Contudo, em meio a estas características comuns, cada projeto possui um ciclo de vida específico e adequado às suas necessidades.

Outras características comuns aos ciclos de vida dos projetos é que os níveis de custos e de pessoal são baixos no início, atingindo o valor máximo durante as fases intermediárias e sendo reduzidas ao final do projeto, conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1 – Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto



Fonte: Project Management Institute (2012)

Segundo o Project Management Institute (2012, p.17),

A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto. Esses fatores caem ao longo da vida do mesmo. A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término.

A partir da definição acima podem-se perceber alguns pontos importantes acerca da tomada de decisão ao longo do projeto. Caso seja necessário alterar o escopo do projeto, por exemplo, o momento ideal de fazê-lo é no início do projeto, uma vez que com o passar do tempo o custo de mudança torna-se cada vez maior.

Observa-se então que cada fase tem sua importância dentro do projeto, percebe-se que realizar ajustes ou adaptações no início do projeto é menos oneroso, e fica mais caro com o passar do tempo.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Maximiano (2009, p. 5), “a entrega do produto e o atendimento do prazo e do custo programados são as três medidas imediatas da avaliação do sucesso do projeto.”

Contudo, é preciso levar em consideração um fator muito importante na avaliação do sucesso de um projeto, que é o atendimento às necessidades das partes interessadas. Um projeto que não gera satisfação às partes interessadas é considerado um projeto sem sucesso, mesmo que os prazos e custos tenham sido cumpridos.

Para Valle *et al.* (2010, p. 57),

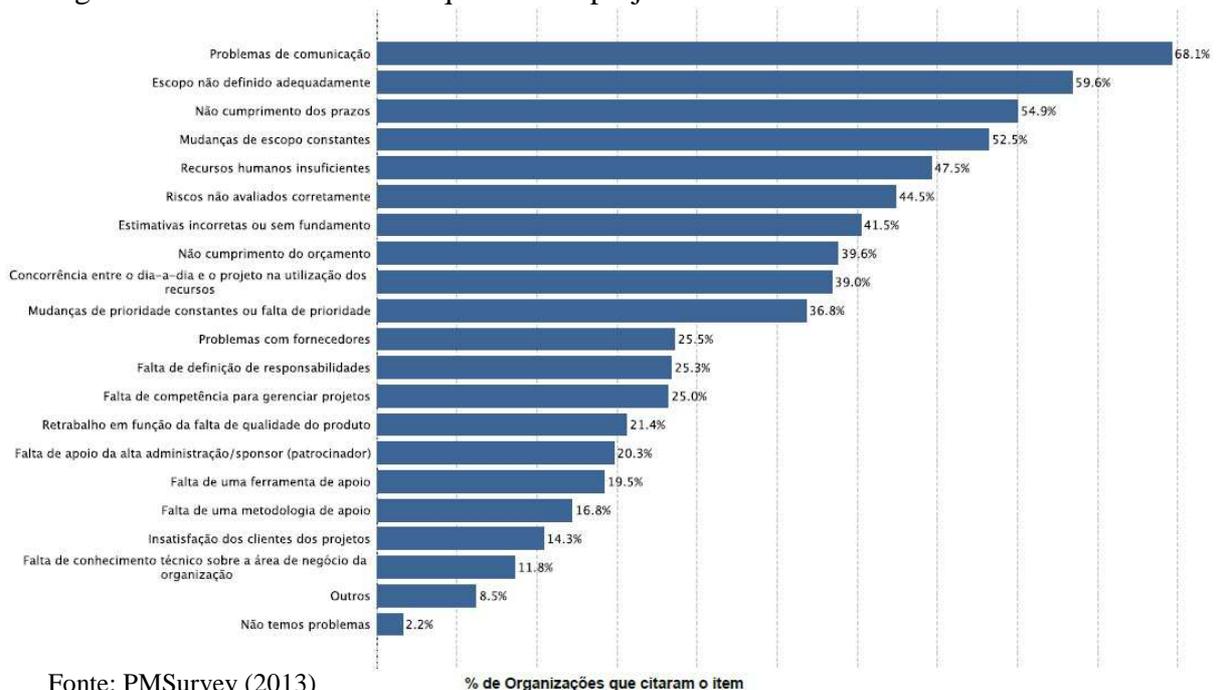
Embora existam dezenas de definições corretas para qualificar um projeto bem sucedido, praticamente todas concordam que um projeto bem sucedido é aquele que produziu todas as entregas planejadas, foi completado dentro do cronograma aprovado, foi executado dentro do orçamento aprovado, foi entregue de acordo com todas as especificações funcionais de performance e de qualidade, alcançou todas as suas metas, objetivos e propósitos, e além disso, atingiu todas as expectativas das partes interessadas.

De acordo com o estudo do Project Management Institute (2012), uma das principais causas pelas falhas do projeto é o mau gerenciamento de requisitos.

Segundo a PMSurvey (2013) em sua pesquisa realizada em 2013, 38% dos projetos realizados pelas empresas pesquisadas, não é alcançado, ou é alcançado poucas vezes as metas de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente (interno e externo).

A pesquisa mostra que, dentre os problemas encontrados, os mais frequentes são:

Figura 2 – Problemas mais frequentes em projetos



Fonte: PMSurvey (2013)

Kerzner (2011, p. 5) ressalta que “para que um fluxo contínuo de projetos bem sucedidos ocorra, deve existir um firme comprometimento da empresa com gerenciamento de projetos, e esse gerenciamento deve ser visível.”

Diante da relevância que os projetos têm nas organizações, como instrumentos que auxiliam as empresas a implantarem suas estratégias, inovações e na obtenção de vantagens competitivas, tem-se a importância dos modelos de gerenciamento de projetos como fator fundamental para obtenção de bons resultados nos projetos realizados.

Entende-se, pois, que, a obtenção de sucesso nos projetos está diretamente ligada ao uso de processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos.

2.4 Gerenciamento de Projetos

2.4.1 Definição

Segundo Kerzner (2011, p. 2), “a abordagem de gerenciamento de projetos é relativamente moderna. É caracterizada por métodos de reestruturação da administração e adaptação de técnicas especiais de gestão, com objetivo de obter melhor controle e utilização dos recursos existentes.”

Para o Project Management Institute (2012, p. 6), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.”

De acordo com o Valle *et al.* (2010, p. 56),

A aplicação intensiva dos conhecimentos em gerenciamentos de projetos permitirá a implantação de objetivos estratégicos para as organizações, tais como: permitir rápidas respostas às mudanças das condições do mercado e novas oportunidades estratégicas; possibilitar que a organização produza mais com menos recursos; reduzir perdas financeiras por meio da monitoração das fases iniciais dos projetos, encerrando aqueles que não atendem às premissas desejadas; permitir uma melhor tomada de decisão por parte das organizações, baseada em métricas internacionais; maximizar iniciativas nas organizações, privilegiando o foco e a comunicação aberta.

De acordo com Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014, p. 1),

Projetos são a principal força motriz de muitas organizações em variadas indústrias e podem ser entendidos como os esforços de transformação da sociedade. Como o ritmo destes esforços vem aumentando, o único modo das organizações sobreviverem e crescerem neste mundo moderno são gerenciá-los de forma eficaz e eficiente.

Para Archibald (2003 apud FERREIRA 2014), em todo o tipo de organização – governamental, institucional e industrial – existe um reconhecimento crescente de que, embora muitos projetos existam dentro da organização, eles são frequentemente pouco compreendidos e não adequadamente gerenciados.

Assim, as sociedades precisarão de melhorar a forma como conduzem a execução de seus projetos, utilizando metodologias que possibilitem a obtenção de resultados satisfatórios e que atendam às expectativas dos envolvidos.

Para Kerzner (2011, p. 3), “gerenciamento de projetos pode ter significados diferentes para pessoas diferentes. Frequentemente as pessoas confundem o conceito porque possuem

projetos em andamento dentro de suas empresas e acham que estão utilizando o gerenciamento de projetos para controlar essas atividades.”

Kerzner (2011) ainda ressalta que gerenciamento de projetos é a arte de criar a ilusão de que qualquer resultado provém de uma série de atos deliberados predeterminados quando, na verdade, tudo ocorreu por acaso.

Assim, corrobora-se o referido entendimento com o que acontece no dia a dia de grande parte das empresas que não possuem boas práticas de gerenciamento de seus projetos. Muitas vezes nessas sociedades o resultado de seus projetos é obtido a partir do esforço individual de seus colaboradores envolvidos, ou por acaso, não sendo decorrentes de um planejamento adequado e organizado.

Kerzner (2011) reforça que o gerenciamento de projetos é o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da empresa para um objetivo de relativo curto prazo, que foi estabelecido para concluir metas e objetivos específicos.

A adoção das técnicas e boas práticas de gerenciamento de projetos pelas organizações, aliados à combinação de conhecimentos, dos conceitos e práticas, de forma integrada com as habilidades, ferramentas e técnicas, possibilitam maiores chances de êxito em seus projetos.

De acordo com Valle *et al.* (2010, p. 36), “projetos bem sucedidos são aqueles que entregam o produto ou serviço especificado dentro do escopo, prazo, orçamento e com qualidade.”

Projetos bem sucedidos fazem com que as sociedades tenham maior poder de competição no mercado globalizado e tornem-se mais eficientes. O fato de que muitos não alcançam êxito sugere que o gerenciamento de projetos convencional não satisfaz as atuais necessidades dos negócios.

Para Irland e Cleland (2012 p. 20),

As organizações e as pessoas ganham de maneira significativa com a melhora dos processos que proporcionam a solução ideal para as necessidades das empresas. O gerenciamento de projetos tem o potencial, quando plenamente implementado, de oferecer meios eficazes de se desenvolver e criar novos produtos, serviços e processos organizacionais.

Percebe-se que a adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos é um diferencial quase obrigatório a ser utilizado pelas organizações que pretendem tornar-se cada vez mais competitivas no mercado globalizado. Com a adoção destas ferramentas, a sociedade poderá obter ganhos operacionais e financeiros dentro da organização.

2.4.2 *Instituições de Gerenciamento de Projetos*

Há varias instituições que contribuem para o crescimento e reconhecimento das metodologias de gerenciamento de projetos, dentre as quais podemos citar: International Project Management Association (IPMA), Office Government Commerce (OCG) e Project Management Institute (PMI).

Estas instituições não possuem fins lucrativos e visão agrupar conhecimentos, documentos técnicos e melhores práticas em gerenciamento de projetos e difundi-las entre os profissionais da área.

Conforme informações obtidas no *site* do International Project Management Association (2014), esta instituição possui mais de 55 associações membros, que têm por objetivo desenvolver competências de gerenciamento de projetos ao interagir com milhares de usuários em todos os níveis das organizações públicas ou privadas. Foi criada em 1965 e desde então tem se desenvolvido constantemente.

Ainda conforme o *site* International Project Management Association (2014), esse instituto tem como objetivo promover ativamente as competências em gerenciamento de projetos para os indivíduos, as equipes de projetos, empresas, organizações e agências governamentais de todo o mundo.

A OCG é uma organização do Reino Unido que se tornou conhecida pelo lançamento do método Prince, padrão para utilização nos setores público e privado. De acordo com informações coletadas no site do Office Government Commerce (2014), esse é um método de gerenciamento de projetos estruturado com base na experiência adquirida com milhares de projetos e das contribuições de inúmeros patrocinadores de projetos, gerentes de projeto, as equipes de projeto, acadêmicos, formadores e consultores.

O PMI é uma das principais ou até mesmo a maior das organizações mundiais em gerenciamento de projetos, conforme visto no site do Project Management Institute Brasil (2014) essa é a maior associação sem fins lucrativos do mundo para profissionais de gerenciamento de projetos. O PIM possui mais de meio milhão de associados certificados em mais de 185 países. O PMI, por meio do seu livro *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, fornece uma padrão mundialmente reconhecido para a profissão de gerenciamento de projetos. Esse padrão evoluiu a partir de boas práticas reconhecidas por profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram para o seu desenvolvimento.

Esta pesquisa utiliza como referência as boas práticas divulgadas pelo PMI em seu Guia PMBOK.

2.4.3 Evolução histórica

Para Maximiano (2009, p. 25), “a história das organizações e da administração começa com os projetos.” Análises históricas pressupõem que os povos mais antigos já possuíam noções de gerenciamentos de projetos e as aplicavam em estruturas grandiosas que duram até hoje, tais como: as pirâmides do Egito, o Coliseu, a Muralha da China, dentre outros.

Pela grandiosidade de tais obras, é possível perceber que para a sua execução foi necessário gerenciar vultosos recursos, assim como milhares de trabalhadores e grandes quantidades de matérias primas.

Além disso, é provável que tenha existido para a sua execução, ainda que de forma incipiente, a utilização de conceitos empíricos relacionados ao gerenciamento de projetos.

De acordo com Valle *et al.* (2010) a Segunda Guerra Mundial e a Guerra Fria trouxeram avanços relacionados a este tema, como o investimento no desenvolvimento de novas técnicas e ferramentas destinadas a acelerar a implementação de projetos militares.

Para Valle *et al.* (2010,) após terem sido amplamente adotadas por militares, as técnicas de gerenciamento de projetos passaram a ser utilizadas por inúmeras empresas. Neste período, houve a utilização de novos conceitos como os de gerente de projetos, gerenciamento por objetivos, dentre outros.

O gerenciamento de projetos começou a expandir-se nas décadas seguintes. Os modelos de negócio que se desenvolveram neste período compartilharam uma estrutura liderada pelo gerente de projetos, que reúne pessoas em um time e assegura a integração e comunicação de fluxos de trabalho, através de diferentes departamentos.

De acordo com Valle *et al.* (2010, p. 19), “diversos fatores incentivaram a adoção do gerenciamento de projetos, tais como: a reengenharia, a globalização, a automação de processos, a popularização dos computadores e a internet.”

Mas foi após 1990, segundo Kerzner (2011, p. 3), que o gerenciamento de projetos começa a ser percebido pelos seus benefícios, passando de excelência em gestão para o reconhecimento da sua importância como arma competitiva na execução de estratégias de organização.

As organizações perceberam, que era necessário obter conhecimento nesta área para obter sucesso. As mudanças no cenário mundial geram a necessidade de resultados mais rápidos, com qualidade maior e custo menor.

Nesse contexto, a utilização das técnicas e conceitos de gerenciamento de projetos tornou-se fundamental para melhorar eficácia na realização de projetos e aumentar a competitividade entre as organizações.

2.4.4 Aspectos Organizacionais

2.4.4.1 Estrutura organizacional

A forma como as empresas se estruturam impactam na realização dos projetos. Desta forma, um sistema de funcionamento organizado é essencial para que uma sociedade empresarial atinja seus objetivos.

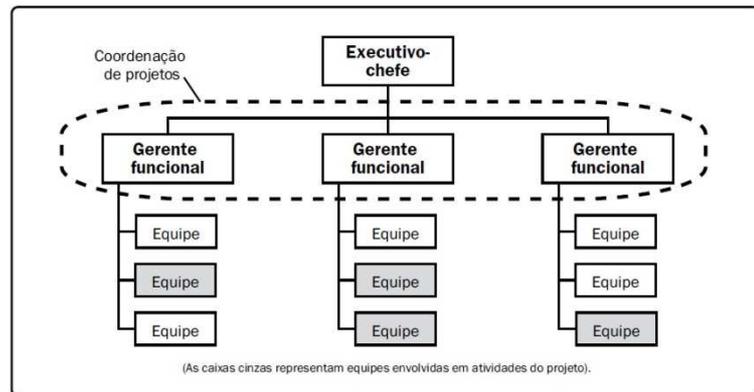
Segundo Valle et al. (2010, p. 126), “estrutura organizacional é a forma como as empresas se organizam e agrupam recursos humanos e materiais para atingir suas metas e objetivos.”

Já para o Project Management Institute (2012, p.28), “a estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos. As estruturas organizacionais variam de funcionais a projetizadas, com diversas estruturas matriciais entre elas.”

Embora seja a estrutura mais antiga, a estrutura funcional clássica é ainda a mais utilizada nos tempos atuais. Neste tipo de organização, os funcionários são agrupados por especialidade, possuindo um superior bem definido, conhecidos como gerentes funcionais.

Assim, cada departamento em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos outros departamentos. A Figura 3 representa a organização funcional clássica.

Figura 3 – Estrutura Funcional



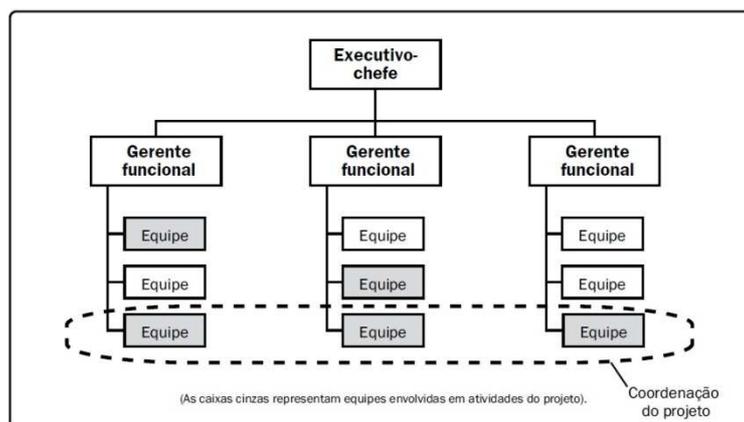
Fonte: Project Management Institute (2014)

Já as organizações matriciais, são uma combinação de características funcionais e projetizadas. Classificam-se como fracas, balanceadas ou fortes, dependendo do nível de poder e influência entre os gerentes funcionais e gerentes de projetos.

Essas estruturas são mais flexíveis e vem sendo mais utilizadas nas empresas. As estruturas matriciais fracas são muito parecidas com as estruturas de organizações funcionais, e o gerente de projetos atua apenas como coordenador ou facilitador. Assim, o gerente funcional é responsável pela tomada de decisão final quanto à execução do projeto.

A figura 4 representa uma estrutura matricial fraca.

Figura 4 – Estrutura matricial fraca

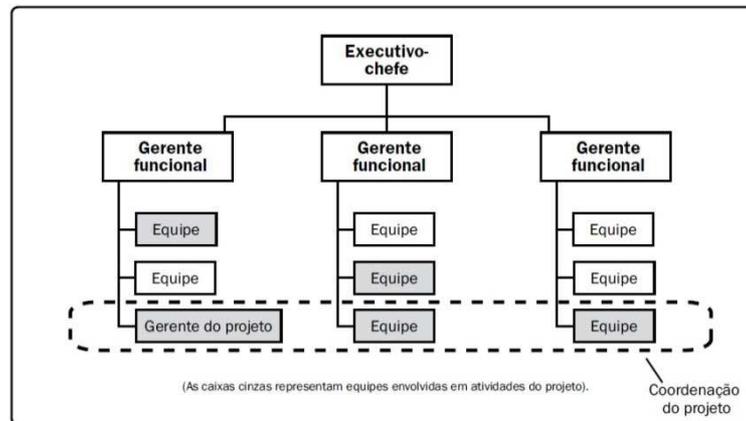


Fonte: Project Management Institute (2014)

Na estrutura matricial balanceada, o gerente de projeto possui um pouco mais de autonomia, mas ainda permanece subordinado ao gerente funcional.

A figura 5 representa uma estrutura matricial balanceada.

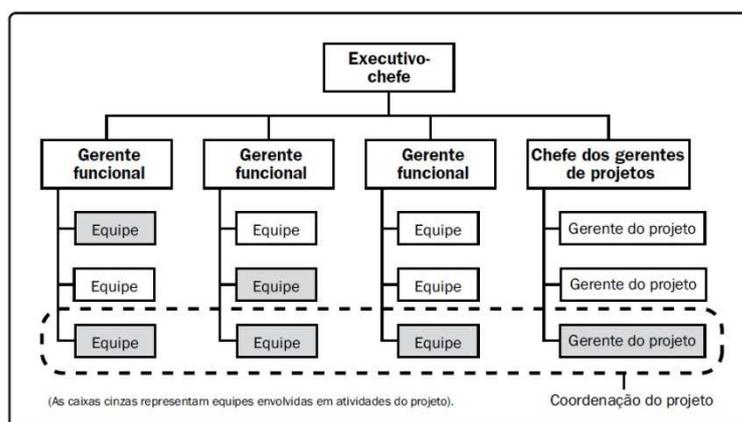
Figura 5 – Estrutura matricial balanceada



Fonte: Project Management Institute (2014)

Em organizações matriciais fortes, conforme visto na figura 6, os projetos são conduzidos por gerentes que se dedicam em tempo integral ao projeto e têm autonomia comparável a do gerente funcional.

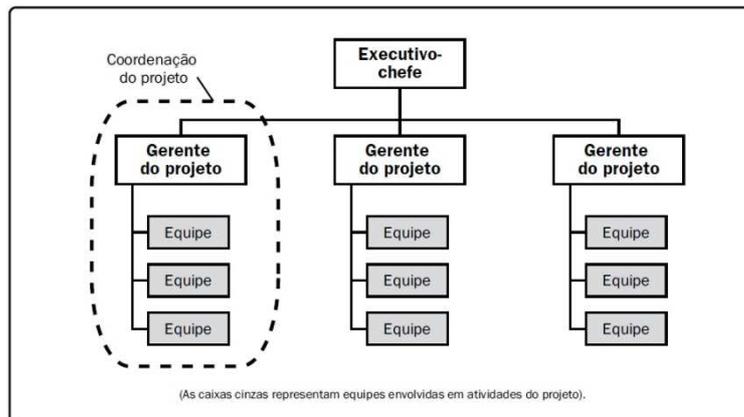
Figura 6 – Estrutura matricial forte



Fonte: Project Management Institute (2014)

A Figura 7 demonstra o modelo de organização projetizada, na qual os membros da equipe estão subordinados ao gerente de projetos, que possui o controle das decisões. Neste tipo de organização há dedicação em tempo integral ao projeto.

Figura 7 – Estrutura projetizada



Fonte: Project Management Institute (2014)

O quadro 1 traça um paralelo entre as principais características relacionadas a um projeto e as estruturas organizacionais citadas.

Quadro 1 – Influências organizacionais nos projetos

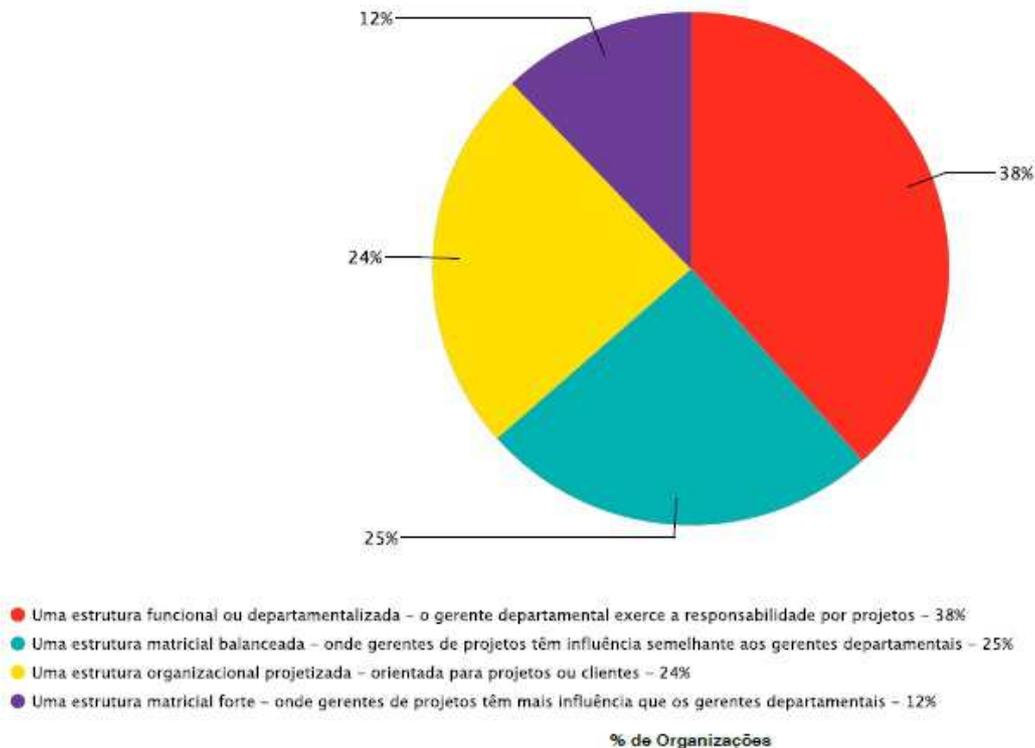
Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: Project Management Institute (2014)

A partir do quadro 1 são confirmados os comentários expostos anteriormente. Verifica-se que nas estruturas funcionais a participação e influência do gerente de projetos é menor e evolui gradativamente na estrutura matricial. Contudo, é na estrutura projetizada que este profissional possui uma equipe integralmente voltada para as atividades relacionadas à execução dos projetos, bem como maior autonomia na tomada de decisões.

De acordo com a pesquisa feita pelo PMSurvey (2013), a estrutura organizacional mais utilizada no Brasil é a funcional, ilustrada pela Figura 9. Entretanto, diante das condições atuais de mercado, percebe-se evolução gradativa no modelo utilizado pelas empresas, que demonstram aumento no nível de maturidade em relação aos processos de gerenciamento de projetos.

Figura 8 – Tipos de estruturas organizacionais utilizadas pelas empresas no Brasil



Fonte: PMSurvey (2013)

Assim, a tendência será que as organizações evoluam para o modelo matricial fraco, seguido da estrutura balanceada e projetizada, pois essas estruturas possibilitam uma melhor gestão de projetos.

2.4.4.2 Escritório de Projetos

A busca pela redução de custos faz com que as organizações procurem aprimorar processos, aumentar a produtividade e tornarem-se cada vez mais competitivas. Os escritórios de projetos são criados com o objetivo de assegurar a aplicação das melhores práticas relacionadas a projetos, bem como garantir a padronização e a máxima eficiência na

gestão dos mesmos, aumentando o nível de maturidade dos projetos desenvolvidos pelas empresas.

Para o PMI, o escritório de projetos (PMI, 2012, p.32):

“Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sobre seu domínio. Um PMO também pode ser chamado de escritório de gerenciamento de programas, escritório de gerenciamento de projetos. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO não podem estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados juntos. Alguns PMOs, no entanto, realmente coordenam e gerenciam projetos relacionados. Em muitas organizações esses projetos são de fato agrupados ou estão relacionados de alguma maneira com base no modo que serão coordenados e gerenciados pelo PMO. O PMO se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou cliente.”

Segundo Kerzner (2011), o escritório de projetos passou a ter responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação. Os principais benefícios observados pelo nível executivo são:

- Padronização de operações;
- Decisões baseados na corporação como um todo, e não em redutos individuais;
- Melhor capacidade de planejamento;
- Acesso mais rápido a informações de maior qualidade;
- Operações mais eficientes e eficazes;
- Priorização mais realista do trabalho;

A partir dos conceitos expostos, pode-se definir escritório de projetos como sendo uma entidade organizacional responsável por implementar e padronizar ferramentas, diretrizes, práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, objetivando assegurar o cumprimento das melhores práticas de gerenciamento, devidamente alinhadas aos objetivos da organização.

2.4.5 Aspectos Humanos

O aspecto humano é um fator muito importante para obtenção de sucesso em um projeto.

De acordo com Prado (2000), o aspecto humano é considerado um dos fatores críticos de sucesso na implantação do gerenciamento de projetos, pois como a tendência dos projetos é tornarem-se mais complexos e multidisciplinares, a existência de uma equipe tem se tornado estratégica.

A seguir serão expostos conceitos relacionados ao gerente e à equipe de projetos.

2.4.5.1 Gerente de Projetos

De acordo com o Project Management Institute (2014, p.13),

O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. O papel de um gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional está concentrado em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma área administrativa e os gerentes de operação são responsáveis por um aspecto do negócio principal.

Na visão de Kerzner (2011, p.8),

O gerente de projetos é o responsável pela coordenação e integração das atividades por meio das várias linhas funcionais. Ele é responsável por converter entradas (recursos) em resultados de produtos, serviços e, finalmente, lucros. Para fazer isso, o gerente de projetos precisa de ótimas habilidades interpessoais e de comunicação, ele deve se familiarizar com as operações de cada organização de linha e deve conhecer as tecnologias utilizadas.

Para Maximiano (2009, p. 202), “qualquer pessoa, ocupante de cargo gerencial ou funcionário sem posição de gerência, pode assumir o papel de gerente de projetos. Pode ser o executivo principal, outros executivos, ou pessoas sem posição gerencial, como profissionais, técnicos, cientistas, professores ou mesmo estudantes.”

Pode-se inferir, a partir da concepção dos autores citados, que o gerente de projetos é o profissional responsável pela condução e atingimento dos objetivos de um projeto. Para ocupar este cargo não há obrigatoriedade de possuir formação específica em determinada área, mas este profissional deverá possuir habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação para gerir as pessoas interessadas no projeto, bem como os recursos nele empregados. Além disso, é importante conhecer as operações da organização e as tecnologias utilizadas.

O Project Management Institute (2014, p. 13) ressalta que, além de todas as habilidades da área específica e das proficiências ou competências de gerenciamento gerais exigidas, o gerenciamento de projetos eficaz requer que o gerente tenha as seguintes características:

i) conhecimento, refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos; ii) desempenho refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos; e iii) pessoal: refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou de alguma atividade relacionada.

Kerzner (2011, p.9) “compara o gerente de projetos a um gerente geral, que consegue conhecer de todas as operações da empresa, não sendo o seu trabalho fácil. Estes profissionais conseguem saber mais sobre as operações de uma empresa que a maioria dos executivos.”

Entretanto, embora os gerentes de projeto possuam alta responsabilidade, dependendo da estrutura organizacional da empresa, se funcionais ou matriciais, ele poderá possuir pouca autoridade. Isso porque há casos em que o mesmo encontra-se subordinado a gerentes funcionais, precisando reportar-se a estes para tomar decisões. Ainda há casos em que o gerente de projetos é também gerente funcional.

Ainda que o gerente de projetos possua maior autonomia em relação às decisões relacionadas ao projeto em curso, deverão existir responsabilidades compartilhadas entre os gerentes funcionais e os gerentes de projetos.

Para Kerzner (2011 p. 10) , “os gerentes de projetos planejam, monitoram e controlam o projeto, enquanto os gerentes funcionais realizam o trabalho.”

Assim, percebe-se que a maior atribuição do gerente de projetos é o planejamento do trabalho, seu acompanhamento e a garantia de que ao final do ciclo de vida do projeto os resultados serão atingidos de forma satisfatória.

2.4.5.2 Equipe de Projetos

Uma das mais difíceis áreas de conhecimento que um gerente de projetos deve possuir para conseguir sucesso em sua empreitada é aquela relacionada às pessoas. Isso porque o gerente de projetos não trabalha sozinho, e a formação da equipe que irá auxiliá-lo é de extrema importância para o sucesso de um projeto. O gerente de projeto conduzirá o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos membros da equipe no dia a dia do projeto buscando torná-la equipe de alto desempenho.

Para Valle *et al.* (2010, p. 123):

Existem cinco fases para a composição da equipe do projeto, quais sejam:

- Formação: nessa fase, os membros da equipe podem não ter papéis claros e possivelmente não se conhecem bem (ou mesmo são desconhecidos entre si), causando baixo nível de confiança. Nesse estágio o líder deve exercer sua autoridade formal para orientar a equipe;
- Conflito: nessa fase, os membros da equipe podem desafiar a autoridade do líder, já que a existência do grupo tendem a limitar a sua expressão individual. São comuns nesta fase a luta pelo poder, determinando as relações e hierarquia final do grupo;
- Normas: nessa fase as regras de conduta ou normas determinam papéis e responsabilidades, criando um sentimento de trabalho de grupo e coesão;
- Desempenho: o grupo se transforma em equipe, onde cada um dos membros se dedica a uma tarefa específica, buscando alcançar os objetivos do projeto;
- Encerramento: essa fase é alcançada quando o projeto é encerrado, causando a dissolução do grupo. O líder deve fazer um balanço da experiência, debater lições aprendidas, aprender com os erros e se preparar para o projeto.

Para Roldão (2004), a formação da equipe deve estar coerente com os objetivos do projeto e somente deve ser iniciada após a definição das tarefas e recursos necessários.

É importante ressaltar que, dependendo da estrutura organizacional da empresa (se funcional ou matricial), poderá ser alocada equipe com trabalho focado integralmente ou parcialmente ao projeto.

Na estrutura funcional, que é a mais utilizada nas organizações, não há disponibilidade integral da equipe; porém dependendo do nível de organização matricial os funcionários envolvidos estarão diretamente envolvidos na realização das atividades do projeto. Essa forma de trabalho facilita a conclusão dos prazos e o desempenho esperado.

Finalizado o projeto, os funcionários envolvidos retornarão às suas atividades.

3 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Para Soler (2005),

Um modelo de maturidade organizacional é uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, através da qual uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado. A cada degrau alcançado nessa jornada, o modelo reconhece e sinaliza o amadurecimento progressivo da organização. Organizações mais maduras deveriam, teoricamente, proporcionar resultados melhores e de modo mais eficiente.

Adicionalmente, Kerzner (2006, p.32), disse que “considerando o fato de que as organizações podem ser enxergadas como um conjunto de projetos, temos que o gerenciamento de projetos permeia toda a organização e que a evolução da maturidade é necessária”.

O sobredito autor ainda ressalta que maturidade e excelência no gerenciamento de projetos não podem ser alcançadas rapidamente sem planejamento estratégico voltado para o gerenciamento de projetos na organização.

O conceito de maturidade em gerenciamento de projetos está diretamente relacionado a quão habilidosa e amadurecida está a organização no gerenciamento de seus projetos bem como ao grau em que está sendo utilizado o gerenciamento de projetos na organização. Pode-se dizer que quanto maior o nível de maturidade, mais consistentes serão os resultados de seus projetos.

Morris e Pinto (2007 apud Ferreira 2014) apresentam os objetivos que levam as organizações a utilizarem um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, dos quais destacam-se:

- a) Compreender quais práticas e processos úteis precisam de ser executadas pela organização que busca a realização do gerenciamento de projetos organizacional;
- b) Promover a melhoria dos negócios, como, por exemplo, através do entendimento das práticas chave que precisam estar embutidas para a evolução do nível de maturidade;
- c) Possuir habilidade em implantar planos de negócios estratégicos no nível tático de gerenciamento individual de projetos e grupos de projetos; e
- d) Integrar as práticas e processos da organização nos domínios do gerenciamento de portfólio, programas e projetos.

Ademais, através dos modelos de maturidade é possível a empresa avaliar o seu grau de desempenho em gerenciamento de projetos e o que se faz necessário para sua evolução.

A próxima subseção tem por objetivo apresentar as características dos modelos de maturidade desenvolvidos pelo OPM3, e pelos autores Kerzner e Prado.

3.1 Modelos de Maturidade

3.1.1 Modelo OPM3 do PMI

O OPM3 é um projeto instituído em 1998 e liderado pelo Project Management Institute.

De acordo com o Organizational Project Management Maturity Model, (2003 *apud* BARROS, 2003), “a visão do OPM3 é criar um amplo e entusiástico modelo de maturidade que seja endossado e reconhecido mundialmente como um padrão para desenvolver e avaliar as capacidades de gerenciamento de projetos em qualquer categoria de organização.”

Ainda de acordo com o Organizational Project Management Maturity Model, (2003 *apud* BARROS, 2003),

A missão das equipes do OPM3 é desenvolver um modelo de maturidade que providencie métodos para avaliar e desenvolver capacidades que alimentem as habilidades de uma organização para entregar projetos com êxito, consistência e previsibilidade, em condições para realizar as estratégias organizacionais e melhorar a organização efetivamente.

Segundo Prado (2010, p.156) o modelo OPM3 é constituído dos seguintes elementos:

Conhecimento (*knowledge*): este elemento descreve o gerenciamento de projetos organizacional e a maturidade em gerenciamento de projetos. Trata-se de um texto narrativo que apresenta os conceitos do OPM3;

Avaliação (*assessment*): este elemento apresenta métodos, processos e procedimentos pelos quais uma organização pode autoavaliar sua maturidade. Trata-se de um questionário com 120 questões, por meio do qual é possível identificar as forças e fraquezas da organização relativamente a um corpo de Melhores Práticas;

Aperfeiçoamento (*improvement*): este elemento fornece um processo para passar da atual maturidade para um nível maior. Trata-se de um banco de dados com a descrição de aproximadamente 600 Melhores Práticas.

De acordo com Tessaro *et al.* (2010, p.127):

Com a aplicação dos três elementos do OPM3 – conhecimento, avaliação e melhoria, é possível verificar a descrição do modelo de gerência de projeto e maturidade organizacional, que descreve como a maturidade da gerência de projeto pode ser reconhecida com suas potencialidades e os resultados correspondentes que necessitam ser atingidos; verificar o procedimento pelo qual a organização pode se visualizar em relação à descrição da maturidade no elemento do conhecimento, com a finalidade de calibrar sua gerência de projeto organizacional e sua maturidade; fornecer a informação para ajudar a organização a determinar e selecionar os caminhos para sair de seu estado atual de maturidade para um estado mais desejado, se a organização escolher melhorar seu estado atual.

Ainda para Prado (2010, p.156) dentre os vários aspectos deste modelo, os seguintes merecem destaque:

Ele se estrutura efetuando uma ligação entre o planejamento estratégico da organização e seus projetos. Assim, os resultados dos projetos podem ser mais bem avaliados por estarem diretamente ligados ao sucesso da organização.

Ele permite identificar quais Melhores Práticas e Capacitações a organização possui e quais não possui. Permite também identificar quais devem ser implementadas para que as estratégias da organização sejam atingidas por meio de projetos bem sucedidos. Estas práticas são oriundas de um banco de dados desenvolvido pelo PMI.

Verifica-se que o modelo OPM3, além de avaliar o nível de maturidade da gerência de projetos de uma sociedade empresária, também a orienta no sentido de buscar desenvolver capacidades necessárias que auxiliem no alcance de projetos bem sucedidos, alinhados às estratégias da organização.

3.1.2 Modelo Kerzner – PMMM – Project Management Maturity Model

Prado (2010) esclarece que este modelo contém 183 perguntas. Ele permite medir como a organização se posiciona em cada nível, mas não fornece uma nota final, ou seja, fornece apenas o percentual de atingimento de cada nível.

O modelo proposto por Kerzner (2006) pressupõe a existência de cinco níveis de desenvolvimento, quais sejam: nível 0 – inicial; nível 1 – linguagem comum; nível 2 – processos comuns; nível 3 – metodologia singular; nível 4 – *benchmarking*; e nível 5 – melhoria contínua.

Para Kerzner, (2006) o nível 3 representa a maturidade, e os níveis 4 e 5 caracterizam a excelência em gerenciamento de projetos.

Nesse sentido, o nível 2 é considerado uma transição entre a imaturidade (nível 1) e a maturidade nível 3. É no nível 2 que existe o ciclo de vida em gerenciamento de projetos.

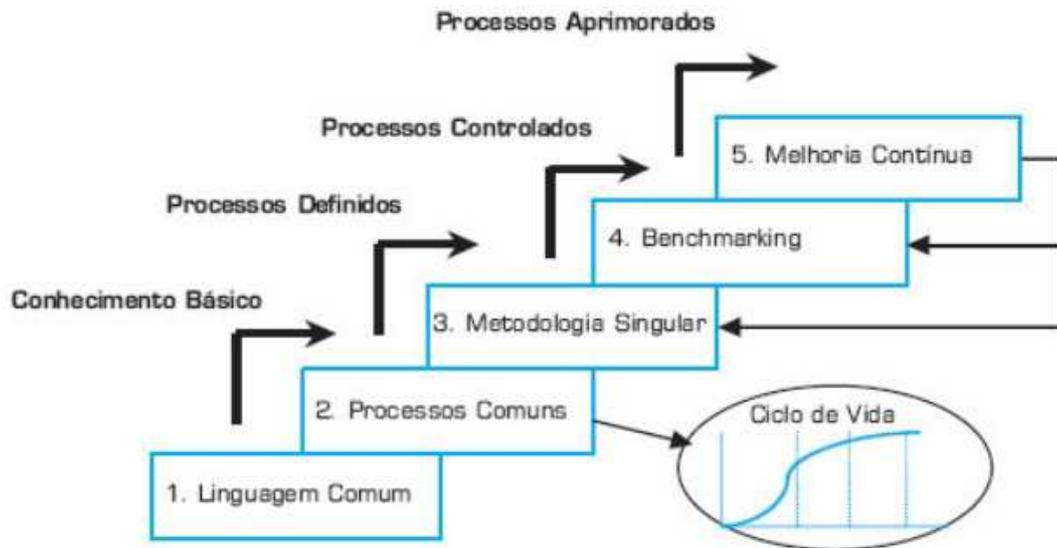
Ainda segundo Kerzner, (2006),

O ciclo de vida no nível 2 do PMMM, apresenta 5 fases, quais sejam: embrionária; reconhecimento de alta administração; reconhecimento da média gerência; crescimento e maturidade. As principais características da fase embrionária referem-se ao reconhecimento da importância do gerente de projetos para a organização. Quando esse reconhecimento atinge a alta administração, em geral caracterizado pela visibilidade em termos de suporte e o estabelecimento de um patrocinador no nível executivo, a segunda fase está caracterizada. Já na terceira fase, avalia-se o reconhecimento pela média gerência e de linha pela relevância do gerenciamento de projetos. A fase de crescimento envolve o desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos pela organização e o comprometimento com atividades de planejamento. A fase de maturidade resulta no desenvolvimento de um programa

de formação em gerenciamento de projetos. Embora caracterizado em fases, elas podem acontecer de maneira simultânea e não necessariamente sequenciais.

A figura 9, ilustra o funcionamento do modelo proposto por Kerzner em seus níveis de maturidade:

Figura 9 – Project Management Maturity Model – PMMM



Fonte: Kerzner, (2006)

Kerzner (2006) defende que as empresas que alcançaram algum grau de maturidade evoluíram de acordo com as cinco fases. Nesse contexto, é a cultura organizacional e a natureza do negócio que determinam qual tempo será gasto em cada etapa do processo.

3.1.3 Modelo Prado – MMGP

Conforme Prado (2010), os modelos MMGP (Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) foram lançados entre 2002 e 2004 e são os seguintes:

- Modelo Setorial (ou Departamental) – lançado em dezembro de 2002;
- Modelo Corporativo – lançado em 2004.

Assim, os modelos aplicam-se tanto a setores isolados de uma organização como à organização como um todo. Estes modelos foram criados com base na experiência do autor, para auxiliá-lo nas empresas brasileiras em que prestava consultoria, bem como para projetar um plano de crescimento do nível de maturidade das referidas organizações. Nas centenas de

empresas em que foi aplicado este modelo, foram obtidos resultados condizentes com aqueles obtidos em diagnósticos aprofundados (PRADO, 2010).

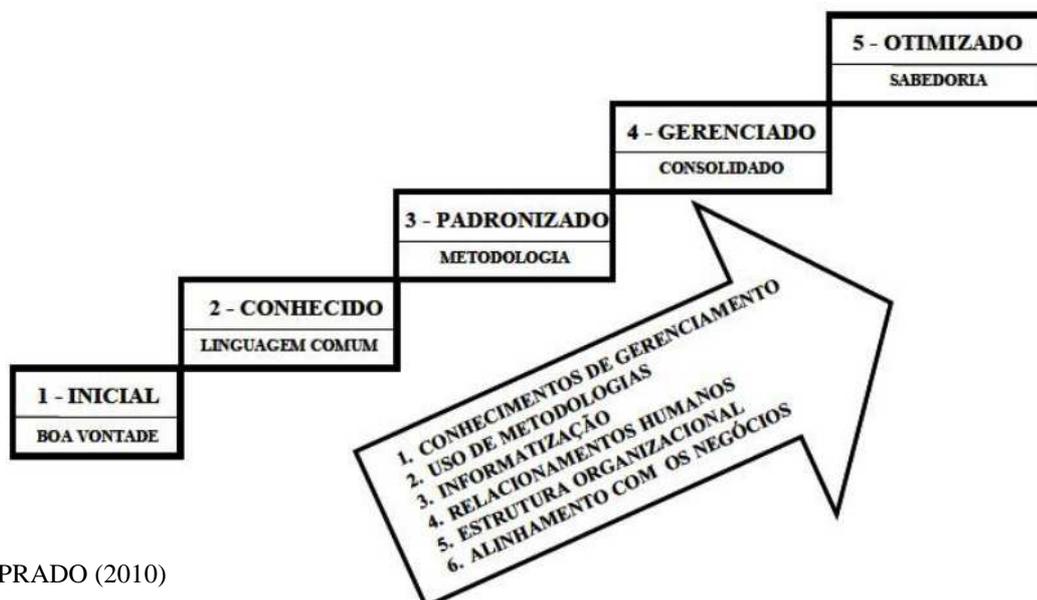
Em virtude de ter sido amplamente utilizado em empresas brasileiras, bem como pela sua metodologia simples e de fácil utilização, escolheu-se o modelo setorial para utilização nesta pesquisa. O referido modelo será aprofundado no próximo tópico deste trabalho.

Prado (2010) teve, ao criar o modelo MMGP em 2002, o objetivo de construir um modelo de maturidade simples, porém com resultados confiáveis e robustos, diferente dos modelos da época, que por sua complexidade afastavam os potenciais usuários. As premissas utilizadas para sua criação foram:

- a) Ser pequeno (aproximadamente 40 questões);
- b) Ser simples de usar;
- c) Ser confiável;
- d) Fornecer resultados coerentes;
- e) Possuir universalidade;
- f) Ser capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos;
- g) Conquistar adeptos no Brasil para o assunto maturidade;
- h) Poder ser utilizado no estabelecimento de um plano de crescimento.

O sobredito modelo está estruturado em cinco níveis e seis dimensões por nível. Assim, cada dimensão representa a variação de intensidade dentro de um nível, conforme ilustrado na figura 10:

Figura 10 – Dimensões e níveis de maturidade



Fonte: PRADO (2010)

De acordo com a figura 10, as seis dimensões presentes no modelo de maturidade proposto por Prado estão presentes em cada um dos cinco níveis de maturidade. Assim, é necessário analisar os aspectos de cada uma das seis dimensões citadas, em relação aos cinco níveis de maturidade.

3.1.3.1 Dimensões da maturidade

A seguir são descritas cada uma das dimensões de maturidade do modelo MMGP, conforme Prado (2010).

- a) **Competências técnicas e contextuais:** As competências técnicas são principais técnicas que os profissionais da área de gerenciamento de projetos utilizam como padrão de referência no assunto. Estas técnicas estão descritas em diferentes modelos, dentre eles o modelo do PMI e o da IPMA, ambos anteriormente descritos. Já as competências contextuais referem-se ao conhecimento que o gerente do projeto e demais envolvidos possuem sobre os negócios e o produto da organização.
- b) **Uso Prático de metodologias:** Uma metodologia de gerenciamento de projetos consiste na utilização de métodos, técnicas e ferramentas previamente definidos e comuns a todos os setores da organização de modo que para a execução de cada projeto seja observada esta rotina.
- c) **Informatização:** Visando o ganho de produtividade e a fácil disseminação da informação pelos envolvidos no projeto, os principais aspectos da metodologia de gerenciamento de projetos devem ser informatizados.
- d) **Uso de uma adequada estrutura organizacional:** Objetivando um melhor resultado na execução dos projetos, a organização deve escolher uma estrutura organizacional que melhor se adeque a suas necessidades, tendo em vista que a execução de projetos muitas vezes envolvem diversos setores da organização simultaneamente.
- e) **Alinhamento com o negócio da organização:** É fundamental que os projetos executados estejam em sintonia com os objetivos estratégicos da organização. Embora esta seja um requisito essencial, é comum se encontrar organizações executando projetos, que apesar de importantes, não estão diretamente relacionados ao plano estratégico empresarial.

f) Competências comportamentais: Visto que os projetos são executados por pessoas, é de fundamental importância que estas estejam motivadas para a realização do seu trabalho. Problemas e relações interpessoais afetam todos os envolvidos no projeto; conflitos diários podem diminuir o rendimento do projeto.

A ampliação do conhecimento em aspectos comportamentais é fundamental para minimizar os impactos que tais fenômenos podem ocasionar na execução dos projetos (PRADO, 2010).

O quadro 2 demonstra como as dimensões de maturidade distribuem-se nos níveis de maturidade e as principais características em cada um deles.

Quadro 2 – Dimensão da Maturidade

Nível	Dimensão da Maturidade					
	Competência Técnica & Contextual	Metodologia	Informatização	Estrutura Organizacional	Alinhamento Estratégico	Competência Comportamental
5	Otimizada	Otimizada e em uso	Otimizada e em uso	Otimizada e em uso	Otimizado	Maduro
4	Muito Avançada	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Alinhado	Forte Avanço
3	Significativo avanço	Padronizada e em uso	Padronizada e em Uso	Padronizada e em Uso	Significativo Avanço	Mais Avanço
2	Básica	Fala-se sobre o assunto	Software p/ tempo	Nomeia-se um responsável	Fala-se sobre o assunto	Algum Avanço
1	Dispersa	Não há	Dispersa	Dispersa (Não há)	Desconhecido	Boa Vontade

Fonte: PRADO (2010)

De acordo com a figura 12, percebe-se que cada setor da empresa poderá ser avaliado em relação aos cinco níveis de maturidade, e dentro destes, em relação às seis dimensões existentes, podendo apresentar-se mais desenvolvido em um nível que outro.

3.1.3.2 Níveis de maturidade

A seguir serão descritos cada um dos níveis de maturidade do modelo MMGP, de acordo com Prado (2010).

- a) **Nível 1 (Inicial):** Neste nível os setores da organização não efetuaram nenhum esforço coordenado para a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos. Os projetos são realizados isoladamente e de forma empírica.

Suas principais características são:

- Nível de conhecimento disforme entre os envolvidos no projeto;
- Falta de metodologia de gerenciamento e uso isolado e incompleto de técnicas e ferramentas computacionais;
- Estrutura organizacional inexistente ou ineficiente.
- Existência de conflitos e improdutividade humana;
- Falta de um plano estratégico empresarial;

As principais falhas encontradas nos projetos das organizações que se encontram no nível 1 são: atrasos em prazos, estouro de orçamentos, mudanças e escopo durante o projeto, não atendimento às expectativas de eficiência e produtividade, bem como a insatisfação do cliente.

- b) **Nível 2 (Conhecido):** Neste nível houve um esforço coordenado pelo setor para a utilização de uma linguagem comum de gerenciamento de projetos. Isso se deu com base em diferentes treinamentos.

Estes treinamentos possuem as seguintes características: estarem alinhados com as tendências mundiais, serem adequados ao tipo de empresa, respeitar a cultura gerencial existente.

Uma organização que se encontra no nível 2 é certamente mais desenvolvida em gerenciamento de projetos que uma organização no nível 1, no entanto, ainda ocorrem os mesmos problemas descritos no nível anterior, mas em menor escala.

- c) **Nível 3 (Padronizado):** As organizações que se encontram no nível 3 de maturidade, já possuem uma metodologia própria e padronizada de gerenciamento de projetos, bem como se utilizam de recursos computacionais e possuem uma estrutura organizacional adequada, além de seus projetos estarem alinhados como plano estratégico da empresa. A figura 11 demonstra como essa plataforma de gerenciamento se estrutura.

Figura 11 – Plataforma para gerenciamento



Fonte: PRADO (2010)

Mas para que uma organização consiga alcançar o patamar do nível 3 é necessário que: os envolvidos em gerenciamento de projetos tenham recebido treinamento no modelo padronizado; que o modelo e os recursos computacionais estejam em utilização por todos os envolvidos a pelo menos um ano; que a estrutura organizacional adequada esteja em uso a pelo menos um ano; que os projetos estejam alinhados a estratégia empresarial e que haja uma evolução nas competências técnicas iniciadas no nível 2.

Percebe-se claramente um diferencial nas organizações que estão no nível 3 de maturidade, se comparadas às organizações de nível 2. Nota-se que existe um maior índice de sucesso nos projetos e por consequência uma maior satisfação dos clientes. O principal benefício que se encontra nesse nível é a previsibilidade dos projetos executados. No entanto, ainda notam-se anomalias no que tange a prazos, custos e escopo, devido de que todos os problemas ainda não foram resolvidos.

- d) Nível 4: Gerenciado: No nível 4 se consolida as ações iniciados no nível 3 referentes a metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico. Esse nível representa um cenário onde se está praticando de forma eficiente e eficaz o modelo implantado no nível 3.

As organizações que estão nesse nível de maturidade preocupam-se em armazenar em um banco de dados as informações relativas aos projetos executados e encerrados, tais como:

- Avaliação do projeto pelo cliente;

- Avaliação do atingimento dos objetivos do projeto
- Avaliação do retorno do projeto
- Lições aprendidas
- Melhores práticas
- Avaliações estatísticas sobre conjunto de projetos (atraso médio, estouro de custo médio, dentre outros)
- Identificação das causas de atrasos, estouro de orçamentos e mudanças de escopo.

No nível 4 deve-se intensificar a prática de melhoria contínua por meio da medição e controle dos aspectos do modelo implantado. Com intuito de consolidar os resultados desse nível, deve-se procurar visitar outras instituições que apresentem aspectos consolidados de gerenciamento de projetos (*benchmarking*).

e) Dentre as características encontradas nas organizações que estão no nível 4, pode-se destacar:

- Alto índice de sucesso nos projetos
- A organização passa a perceber os benefícios do modelo para atingimento de metas
- Existe um clima positivo e otimista entre os profissionais do setor.
- Existe predisposição para assumir projetos de alto risco
- Diminuição do nível de conflitos negativos entre os setores da empresa.

f) Nível 5: Otimizado: Nesse estágio pode-se afirmar que a empresa atingiu sabedoria em gerenciamento de projetos, pois todas as iniciativas iniciadas nos níveis 2,3 e 4 atingiram o estado de excelência.

- Processos de prazo, custo e qualidade otimizados;
- Modelo de gerenciamento de projetos otimizados;
- Cultura de gerenciamento amplamente disseminada e praticada;
- Gerentes de portfolio, de programas e de projetos altamente competentes;
- Uso rotineiro, eficiente e eficaz de metodologia de gerenciamento de projetos;
- Harmonia e produtividade nas relações humanas;
- Estrutura organizacional adequada;
- Total alinhamento com a estratégia organizacional;
- Remoção e minimização dos principais obstáculos para o sucesso dos projetos.

As organizações nesse nível possuem alto índice de sucesso nos projetos, disposição para assumir projetos de alto risco e é vista como benchmark para outras empresas.

O quadro 3 mostra as principais características dos níveis de maturidade do modelo Prado MMGP.

Quadro 3 – Resumo das Características dos Níveis

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS	CENÁRIO TÍPICO	ASPECTO BÁSICO	Índice DE SUCESSO
1 * Nenhuma iniciativa das organizações. * Iniciativas pessoais isoladas. * Resistências à alteração das práticas existentes	Gerenciamento de projetos de forma isolada, intuitiva e individual.	Desalinhamento total.	Baixo
2 * Treinamento Básico de Gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos. * Estabelecimento de uma linguagem comum	Gerenciamento de projetos de forma isolada, não padronizada e não disciplinada, mas com maior nível de qualidade	Difusão de conhecimento	Alguma melhora
3 * Mapeamento dos processos, desde o Planejamento Estratégico * Metodologia Desenvolvida, Implantada e em uso * Informatização de parte da metodologia e em uso * Estrutura organizacional implantada * Iniciativas para alinhamento estratégico	* Gerenciamento da carteira de projetos de forma agrupada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) participando ativamente do planejamento e controle dos projetos * Gerentes de Projetos utilizando corretamente os padrões, mas com forte dependência do EGP. * Criada e padronizada a carreira para os profissionais do assunto.	Existência de padrões	Melhoria significativa
4 * Consolidação de competências técnicas, comportamentais e contextuais * Consolidação do alinhamento com os negócios da organização. * Identificação e eliminação de causas de desvios da meta. * Metodologia e Informatização aperfeiçoados, estabilizados e em uso. * Comparação com Benchmarks.	* Gerenciamento de múltiplos projetos de forma muito eficiente. * Gerentes de Projetos com mais autonomia. * Interação com área estratégica, permitindo foco nos resultados dos projetos, tal como retorno do investimento, etc., permitindo tornar o assunto altamente importante para o sucesso da organização.	Os padrões são eficientes e realmente dão resultados constantemente	Provavelmente acima de 80%
5 * Otimização dos processos de prazos, custos, escopo e qualidade. * Grande experiência em gerenciamento de projetos. * Sabedoria * Capacidade para assumir riscos maiores * Preparo para um novo ciclo de mudanças	* Gerenciamento de carteira de projetos de forma otimizada * Gerentes de projetos altamente competentes e com grande autonomia	Otimização dos padrões	Próximo de 100%

Fonte: PRADO (2010)

3.1.3.3 Avaliação da maturidade segundo o modelo MMGP-setorial

A avaliação do nível de maturidade segundo o modelo MMGP é realizada por meio de um questionário de 40 (quarenta) perguntas, disponível na internet (site www.maturityresearch.com) de forma gratuita. Por meio dele é possível avaliar a maturidade de um setor (ou departamento). Geralmente, são gastos de 60 a 120 minutos para preenchê-lo. (PRADO, 2010).

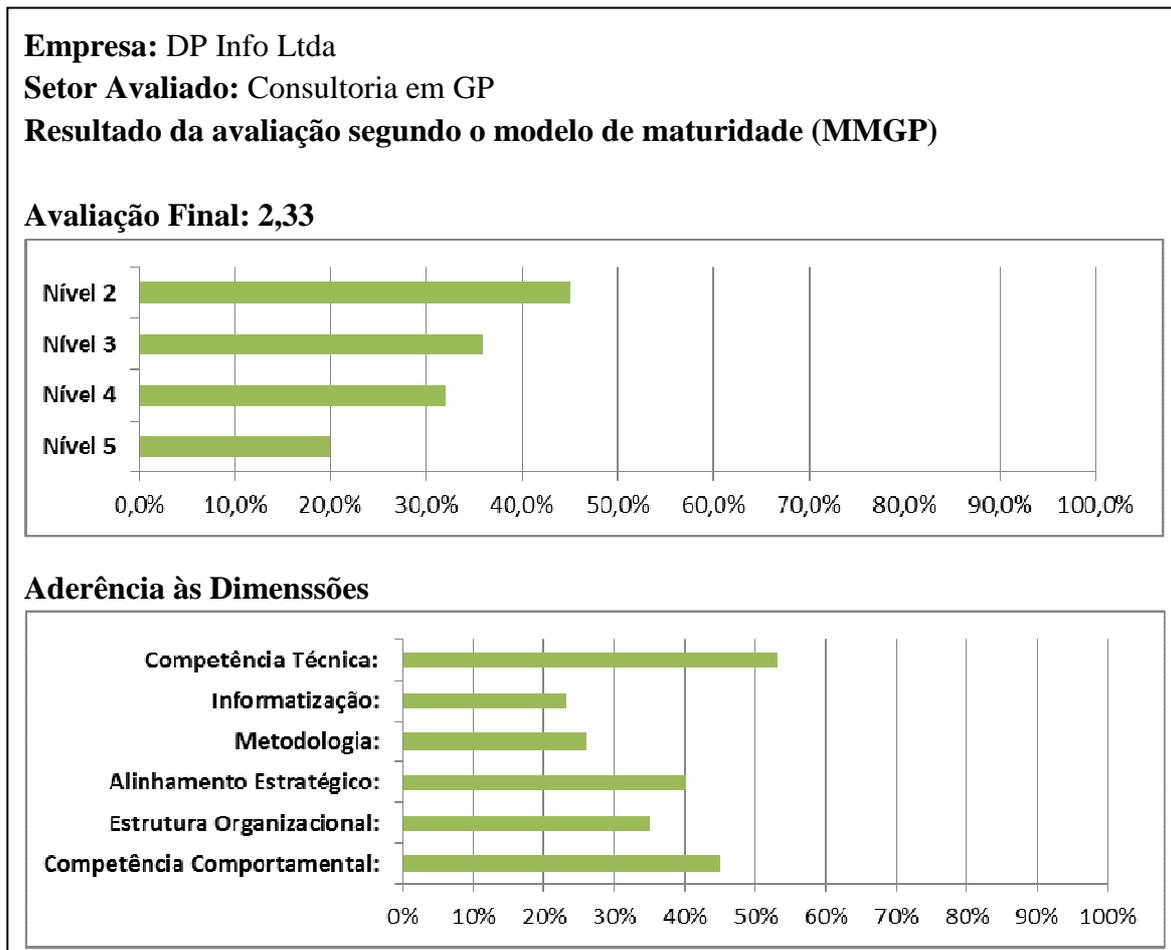
O questionário é dividido em quatro seções, contendo perguntas para avaliação dos níveis 2, 3, 4, 5 e as perguntas estão relacionadas com as dimensões da maturidade. Cada pergunta aborda um aspecto da dimensão da maturidade válida para aquele nível. Todas as perguntas possuem cinco opções, com exceção do Nível 5, que somente possui duas opções. As opções têm os seguintes valores:

- a) resposta A: 10 (dez) pontos;
- b) resposta B: 7 (sete) pontos;
- c) resposta C: 4 (quatro) pontos;
- d) resposta D: 2 (dois) pontos;
- e) resposta E: 0 (zero) ponto.

O modelo apresentará o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização ou setor, bem como o grau de aderência às dimensões e aos níveis de maturidade, bem como um resultado numérico geral que representa a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos (*Maturity Research*, 2013).

Após responder todas as perguntas, o resultado é mostrado como na figura 12. A avaliação é composta por três partes, quais sejam: Avaliação Final da Maturidade (escalar); Aderência aos níveis e aderência às dimensões.

Figura 12 - Obtenção de Resultados



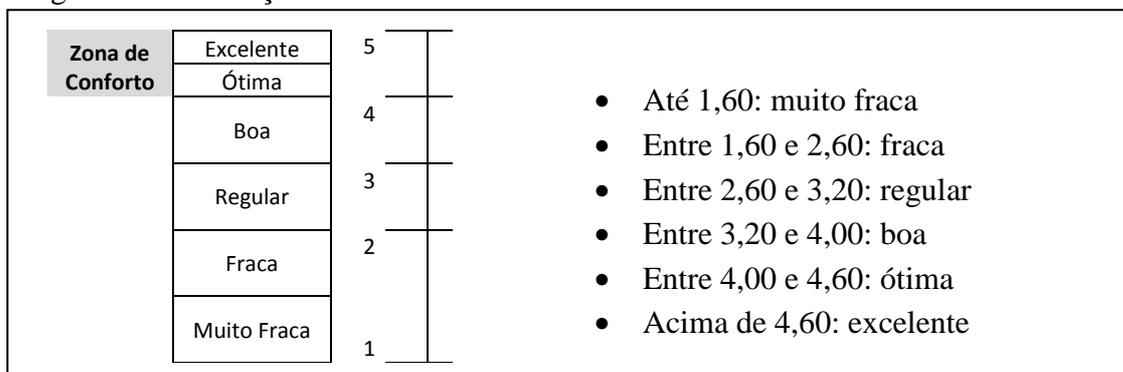
Fonte: PRADO (2010)

A avaliação Final da Maturidade (AFM) é obtida pela seguinte fórmula:

$$AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$$

O resultado obtido a partir da fórmula acima deve ser interpretado conforme ilustrado na figura 13.

Figura 13 - Avaliação do resultado



Fonte: PRADO (2010)

Ainda segundo Prado (2010), índice de aderência a um determinado nível de maturidade é o valor obtido (pontos) que reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível. Os pontos deverão ser interpretados para cada nível, da seguinte forma:

- Até 20 pontos: aderência fraca;
- Até 40 pontos: aderência regular;
- Até 70 pontos: aderência boa;
- Até 90 pontos: aderência ótima;
- Até 100 pontos: aderência total.

Os resultados obtidos a título de Percentual de Aderência deverão ser interpretados da seguinte forma, conforme cita Prado (2010):

- Até 20%: aderência fraca;
- Até 40%: aderência regular;
- Até 70%: aderência boa;
- Até 90%: aderência ótima;
- Até 100%: aderência total.

Os resultados da Avaliação Final e os Índices de Aderência poderão ser utilizados para estabelecer um Plano de Crescimento. Para Prado (2010), a zona de conforto (ou ideal) é aquela que permite um índice de sucesso igual ou acima de 80%, sendo definida pelos seguintes índices:

- Maturidade acima de 4,0;
- Aderência aos níveis acima de 70%;
- Aderência às dimensões acima de 70%.

Com base nestas informações, será realizado estudo de caso no próximo capítulo deste trabalho, tendo por base a avaliação do nível de maturidade com base no modelo MMGP, em empresa do ramo de cartões de crédito, a fim de identificar o nível de maturidade em que a empresa encontra-se e estabelecer para a mesma um plano de crescimento.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados relacionados ao estudo de caso realizado.

Conforme referido anteriormente, este trabalho enfatizou a utilização do modelo Prado – MMGP para verificar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos de uma empresa administradora de cartões de crédito estabelecida em Fortaleza, Ceará.

4.1 A empresa e sua abordagem de gerenciamento de projetos

A empresa atua desde 1994 na prestação de serviços financeiros e desde 2005 com a administração de cartão de crédito. Seu público alvo são as classes econômicas “C”, “D” e “E”.

Atualmente possui em média 800 mil clientes e milhares de lojas credenciadas em alguns Estados da região Nordeste, tendo se consolidado como especialista na administração de cartões *Private Label co-branded*, aqueles que levam a marca própria do estabelecimento. Conta com aproximadamente 500 funcionários.

Sua missão é prestar serviços financeiros com responsabilidade, de forma ágil e competente, assegurando rentabilidade, satisfação para os clientes e a valorização dos colaboradores.

Tem como visão ser percebida nacionalmente como uma empresa de referência em soluções financeiras, atuando com qualidade, rentabilidade e responsabilidade.

De acordo com o site da empresa (2014) desde a sua abertura, esta sociedade consolidou vários diferenciais, tais como: simplicidade ao compreender a necessidade de seus clientes por um atendimento com linguagem simples, direta e prática; *know-how* na concessão de crédito massificado; tecnologia de ponta capaz de garantir segurança e eficiência na operação de crédito; flexibilidade nos modelos de negócios (produtos customizados); excelente relação custo/benefício no desenvolvimento e comercialização dos seus produtos; treinamento, acompanhamento e suporte aos parceiros comerciais;

A empresa não possui setor unicamente responsável pelo gerenciamento de seus projetos. Assim, é nomeado, a cada novo projeto, um responsável por planejá-lo. Esta pessoa normalmente é um gerente ou supervisor de qualquer departamento da empresa. A pessoa nomeada buscará conhecer as especificidades do desafio proposto, procurando entender a situação atual da empresa com relação à área em questão, e estabelecer contato com os demais

envolvidos, a fim de planejar o trabalho, gerenciar as atividades e satisfazer as partes interessadas.

Os projetos da empresa possuem porte e complexidade variáveis, com foco naqueles relacionados à sua atividade fim, dentre estes, diversos projetos de melhorias de sistemas, lançamento de produtos financeiros, melhoria de processos operacionais dentre outros.

Assim, a adoção de metodologias de gerenciamento de projetos é assunto de grande valia para a empresa em estudo, diante da importância dos projetos desenvolvidos para a melhoria contínua de seus processos.

Além disso, está cada vez mais corroborado o entendimento de que a adoção de ferramentas e técnicas adequadas conduzirá ao sucesso de seus projetos e economia de tempo e dinheiro pela organização.

4.2 Avaliação da Maturidade

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa em questão, como instrumento de apoio à gestão de projetos nesta sociedade. O estudo foi realizado com base no setor de Tecnologia de Informática (T.I.), uma das áreas em que se pratica gerenciamento de projetos na organização em lide.

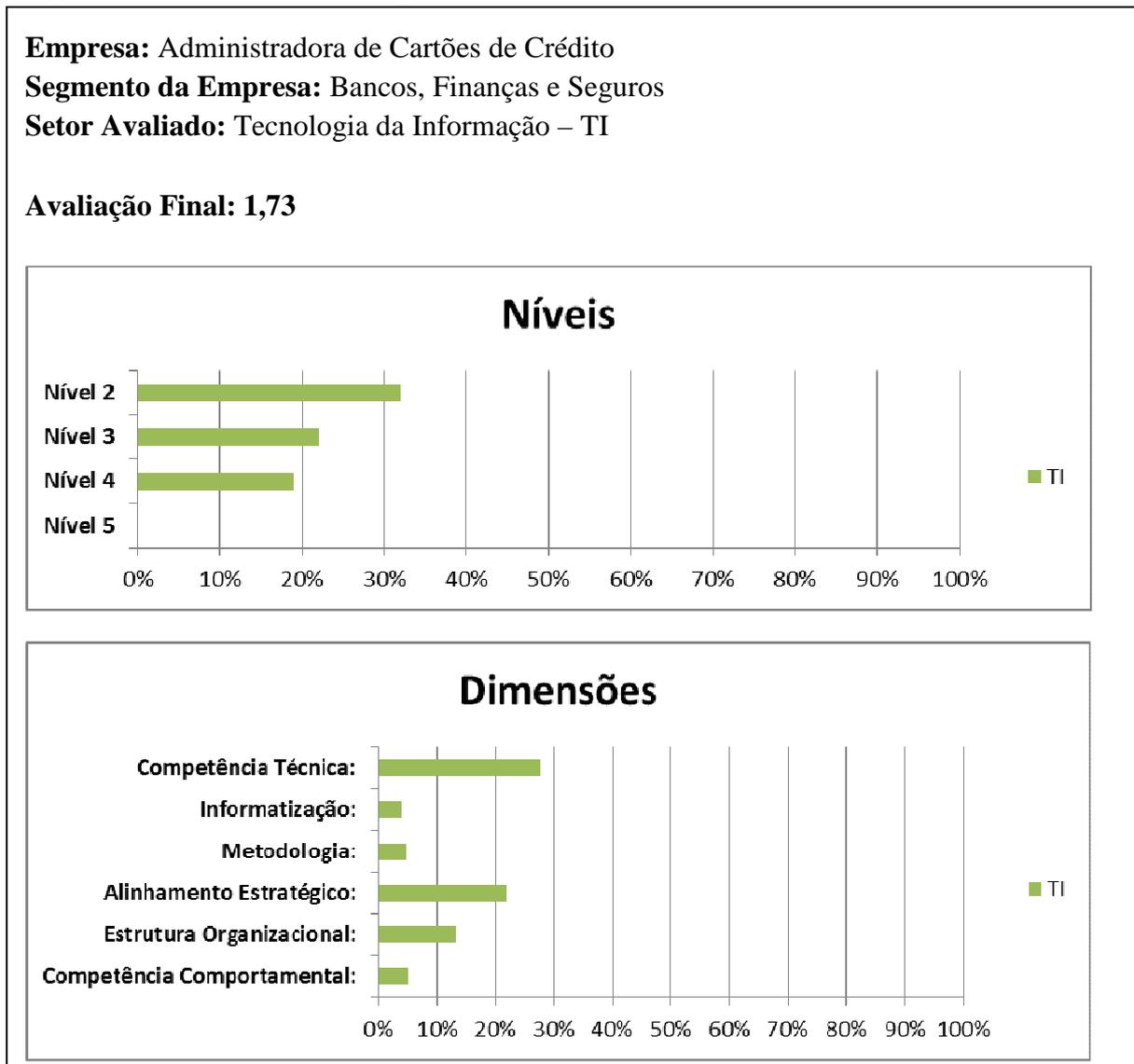
A avaliação da maturidade de acordo com o modelo Prado foi feita por meio de um questionário de 40 (quarenta) perguntas, disponibilizado como anexo no final deste trabalho. O questionário é dividido em quatro seções, contendo perguntas para avaliação dos níveis 2, 3, 4, 5 que estão relacionadas com as dimensões da maturidade. Cada pergunta aborda um aspecto da dimensão da maturidade válida para aquele nível.

O usuário escolhido para fins de preenchimento do questionário foi o gerente do referido departamento, que conhece todas as especificidades do setor em que trabalha e está totalmente informado sobre como os projetos são gerenciados no setor, o pessoal envolvido, treinamento fornecido, etc.

4.3 Análise dos Resultados

O resultado obtido após a análise das respostas do questionário de 40 (quarenta) perguntas relacionadas com as dimensões da maturidade nos níveis 2, 3, 4 e 5, pode ser interpretado da seguinte forma:

Figura 14 - Resultado da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor

A avaliação final de 1,73 corresponde a um nível fraco de maturidade na gestão de seus projetos no setor de Tecnologia da Informação. Pressupõe-se, a partir deste resultado, que o nível de conhecimento do assunto neste setor está razoavelmente disseminado, existem esforços individuais isolados, iniciam-se esforços para a implementação de uma plataforma padronizada.

A figura 14 mostra também o percentual de aderência a cada nível.

De acordo com Prado (2010), um mesmo setor pode ser aderente aos diversos níveis. O conceito de Percentual de Aderência deve ser analisado em conjunto com a Avaliação Final de Maturidade para entendermos melhor o estágio de maturidade do setor (departamento). Chama-se de “Índice de Aderência a um determinado Nível de Maturidade” ao valor obtido, em pontos, que reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível.

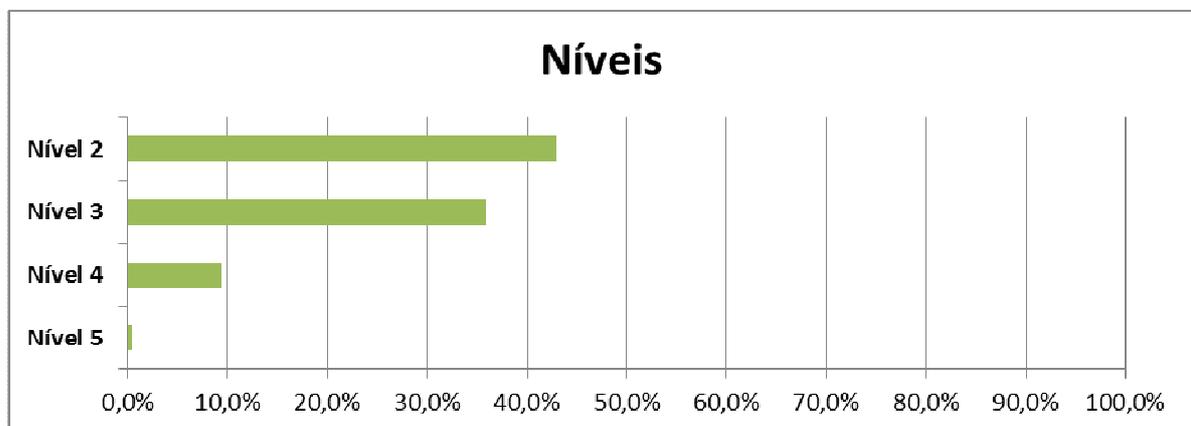
Assim, com relação aos níveis 2 (Conhecido) e 3 (Padronizado), a empresa apresenta índice de aderência regular. Já para o nível 4 (Gerenciado), o índice de aderência é fraco.

A organização precisará, para evoluir, adotar algumas ações, dentre elas: implementar metodologias, informatização e estrutura organizacional, além de melhorar as competências técnicas dos envolvidos.

4.3.1 Resultados globais

De acordo com o www.maturityresearch.com, a maturidade média das empresas que responderam à pesquisa em 2012 é 2,60.

Figura 15 - Maturidade geral das empresas – 2012



Fonte: *Maturity Research* (2014)

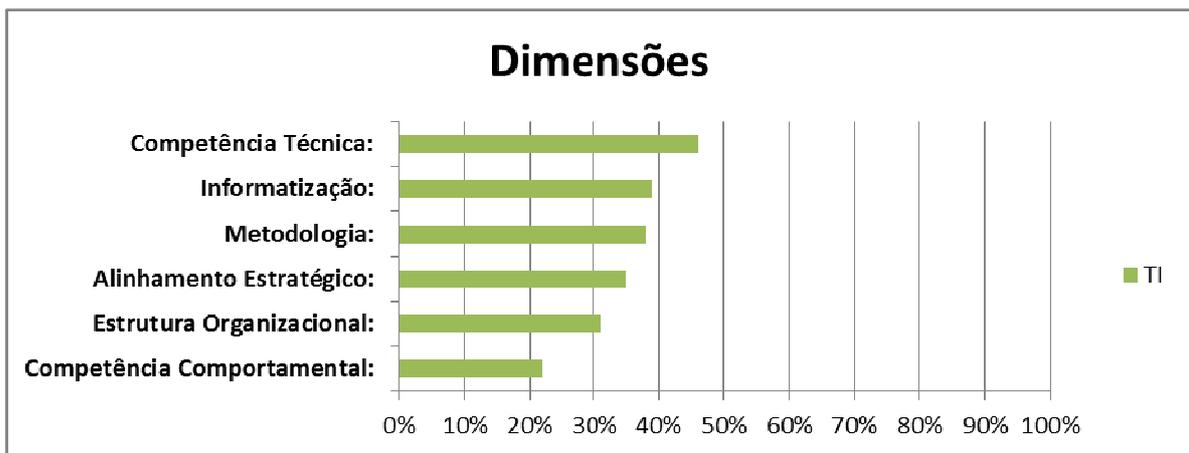
Maturidade Geral Média - 2012: 2,60

O valor é considerado médio-baixo, mas pode ser visto como bom para as organizações brasileiras considerando o curto tempo em que o assunto gerenciamento de projetos ganhou repercussão no Brasil.

Conforme informações obtidas no endereço eletrônico citado, para 54,2% (níveis 1 e 2) das organizações participantes da pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);

Apenas 9,9% das organizações estão em níveis que permitem domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Figura 16 - Dimensões da Maturidade



Fonte: Maturity Research (2014)

Os resultados acima mostram que embora as dimensões das competências técnica, informatização e metodologia liderem o ranking das dimensões, todos os valores apresentados são muito baixos. A dimensão competência comportamental teve o pior desempenho e apresenta-se em último lugar.

4.3.2 Resultados do Setor

Ainda conforme informações obtidas em www.maturityresearch.com, as organizações dos setores Banco, Finanças e Seguros possuem os seguintes resultados médios: a) Pior caso: 1,99; b) Média: 2,71; e c) Melhor Caso: 3,86.

Já especificamente com relação ao ambiente de T.I, obteve-se o valor de 2,55 para o ano de 2012.

Assim, mediante comparação da maturidade média de empresas do mesmo ramo, bem como no setor de T.I, os resultados na empresa objeto deste estudo de caso estão abaixo da média.

Os resultados da Avaliação Final e os Índices de Aderência poderão ser utilizados para estabelecer um Plano de Crescimento.

4.4 Elaboração do Plano de crescimento

Considerando o resultado da pesquisa, verificou-se que a maturidade em gerenciamento de projetos da empresa em estudo é baixa, até mesmo se comparada às outras empresas do mesmo ramo de atividade, ou do mesmo setor.

Diante disso, urge a necessidade de crescimento. Desta forma, há duas opções, de acordo com o cenário em que a empresa se encontra:

A) Sendo o cenário favorável ao crescimento:

De acordo com Prado (2010, p. 79), este cenário pode conter as seguintes características:

- Maturidade do setor em questão é inferior à de organizações semelhantes que executam projetos similares ou, mesmo sendo superior, se entende que o crescimento da maturidade é necessário;
- O assunto gerenciamento de projetos é muito importante para o crescimento e sobrevivência da organização e sobre isto existe um consenso na alta administração;
- A alta administração é sensível ao assunto e certamente apoiará uma iniciativa no sentido de aumentar a maturidade;
- Existe uma liderança capaz de conduzir o processo.

B) Sendo o cenário pouco favorável ao crescimento:

Ainda para Prado (2010, p 79), este cenário pode conter as seguintes características:

- A maturidade do setor em questão é inferior à de organizações semelhantes que executam projetos similares, ou mesmo sendo superior, se entende que o crescimento da maturidade é necessário;
- Não existe um consenso na alta administração sobre a importância de gerenciamento de projetos para o crescimento e sobrevivência da organização;
- A alta administração é pouco sensível ao assunto e provavelmente não dará o apoio adequado a uma iniciativa no sentido de aumentar a maturidade;
- Não existe uma liderança capaz de conduzir o processo.

Para o caso de cenário muito favorável, a estratégia a ser adotada é a de Crescimento Estruturado. Já em casos de cenário pouco favorável, a estratégia de Crescimento não Estruturado é a mais provável de ser adotada.

No caso da organização objeto deste estudo, há evidências de que o cenário vivido pela empresa mostra-se pouco favorável ao crescimento. Embora a alta administração entenda que o gerenciamento de projetos é importante para o crescimento e sobrevivência da organização, é provável que não haja apoio adequado a essa iniciativa.

Além disso, a empresa não possui uma liderança capaz de conduzir o processo.

Diante disso, considerando o cenário da empresa, é provável que esta adote, para o seu crescimento na área de gestão de projetos, estratégia de crescimento não estruturado.

4.4.1 Crescimento não estruturado

A evolução nos níveis de maturidade significa crescimento dentro de cada um dos níveis. É certo que no decorrer deste processo haverá dificuldades. Diante disso, serão apresentadas as metodologias a serem seguidas, as principais tarefas a serem executadas e como lidar com as prováveis dificuldades a serem enfrentadas neste processo.

4.4.1.1 Consolidação no Nível 2

Para Prado (2010) o nível 2 (Conhecido) tem como objetivo estabelecer uma linguagem comum para o gerenciamento de projetos, alinhada como as tendências mundiais e a cultura da empresa.

Para que a organização obtenha êxito no nível 2 é de extrema importância que se faça treinamento básico que proporcione a aquisição de uma linguagem comum entre as pessoas envolvidas em projetos no setor. Não é necessário treinamento avançado para este nível, uma .

Neste treinamento deverão ser difundidos conhecimentos sobre os conceitos do PMBOK, e de um software básico para gerenciamento do tempo ou custo, tais como: Microsoft Project Standard.

Assim, para consolidação no Nível 2, é preciso que todos os envolvidos recebam treinamento, conforme a necessidade de cada setor.

Prado (2010) ressalta, ainda, que poderão ser encontradas as seguintes dificuldades: falta de tempo para treinamento, inexistência de treinamento adequado ao perfil da empresa e falta de verba.

4.4.1.2 Consolidação no Nível 3

Para Prado (2010, p. 87) “para avançar e consolidar o Nível 3 devemos:

- Desenvolver e implementar uma metodologia a ser utilizada por toda a empresa;
- Transformar partes da metodologia em uma plataforma informatizada. (Sistema de Gestão de Projetos);
- Identificar e implementar a melhor estrutura organizacional;
- Efetuar um alinhamento estruturado e formal dos projetos com a estratégia da organização;
- Evoluir em competência técnica contextual.

Ainda para Prado (2010, p. 89), neste nível deverá ser feito um alinhamento procurando identificar, para cada projeto, a qual estratégia gerencial ele se liga. Faz-se, também, um mapeamento das atividades/processos que podem contemplar o surgimento da idéia, passando pelo estudo da viabilidade, gerenciamento de projetos, implementação do produto/serviço, etc.

Como dificuldades pode-se citar: resistência às mudanças por parte dos profissionais veteranos, críticas ao modelo de gerenciamento de projetos, exigência de alto nível de conhecimento por parte dos profissionais do time de implantação.

4.4.1.3 Consolidação no Nível 4

Para Prado (2010) o objetivo deste nível é atingir a eficiência e eficácia nos padrões implementados no nível 3 por meio de:

- Forte alinhamento com os negócios da organização;
- Criação de um banco de dados que contenha a experiência acumulada;
- Avaliação permanente das causas de desvios da meta;
- Melhoria contínua em aspectos críticos de gestão.

Nesta etapa normalmente são feitas visitas a outras empresas a fim de encontrar referências de *benchmark*.

As empresas que estão neste nível normalmente possuem domínio dos conceitos, ferramentas e técnicas de metodologia. Assim, é importante que sejam feitos treinamentos

avançados dos gerentes de projeto, a fim de melhorar técnicas de negociação, gerenciamento de riscos, qualidade da metodologia e sistemas de gestão utilizados, dentre outros.

Prado (2010) cita como dificuldades neste nível pode-se citar: tendência de acomodação em face das vantagens já obtidas pela implementação do nível 3; inexistência de treinamento avançado para os gerentes de projeto; dificuldade na obtenção de outra organização para servir como *benchmark*; ter humildade para fazer a visita à organização avaliada como *benchmark*.

4.4.1.4 Consolidação no Nível 5

Neste nível os projetos são executados eficientemente, porém ainda há que se melhorar a otimização dos processos e estabelecer perfeito alinhamento com os negócios da organização. Empresas deste nível se transformam em *benchmark* e são frequentemente visitadas por outras.

Prado (2010) cita como dificuldades neste nível: ansiedade dos gerentes de projetos por uma carreira na organização, competição entre os gerentes de projetos, dentre outras.

4.4.1.5 Resumo

Prado (2010) apresenta o quadro 4 com o resumo das principais etapas, tarefas e dificuldades encontradas na consolidação de cada nível:

Quadro 4 - Resumo de tarefas e dificuldades

Nível	Tarefas para Consolidação	Prováveis Dificuldades
Nível 2	Identificação das pessoas envolvidas e do treinamento necessário. Treinamento. Aquisição de software de sequenciamento.	Falta de tempo para treinamento. Inexistência de treinamento adequado ao perfil da empresa. Falta de verba
Nível 3 Duração: 1 ano	Mapeamento e padronização dos processos envolvendo etapas desde o surgimento da ideia, passando por estudo de viabilidade técnico-financeiro e sua aprovação, indo até o ciclo do gerenciamento do projeto e o acompanhamento do retorno. Desenvolvimento e implementação de metodologia. Desenvolvimento e implementação de sistema de gestão de projetos (informatização). Identificação e implementação da	Exigência de alto nível de conhecimento do time de implantação. Resistência à mudança por parte de profissionais veteranos (choque de cultura). Cobrança de resultados: pode existir uma expectativa de que os resultados na eficiência de execução de projetos surgirão imediatamente. Este aspecto poderá ficar crítico se, nesta época, não se implementarem adequadamente todos os aspectos citados.

	estrutura organizacional adequada. Novos treinamentos	
Nível 4 Duração: 2 anos	Identificação de causas comuns de desvios da meta e implantação de contramedidas para neutraliza-las. Aperfeiçoamento da metodologia, da informatização e do alinhamento estratégico. Treinamento avançado (relacionamento humano). Prática de melhoria contínua. Comparação com empresas (<i>benchmarking</i>). Criação de Banco de Dados de melhores praticas e lições aprendidas.	Acomodação com as vantagens obtidas no nível anterior. Inexistência de treinamento avançado para os gerentes de projetos. Dificuldade para escolha de outra organização para servir de <i>benchmarking</i> . Ter humildade para fazer a visita a outra organização avaliada como benchmark.
Nível 5 Duração: 2 anos	Identificação de ferramentas para otimização dos processos de tempo, custo e qualidade. Identificação de otimização nos resultados de tempo, custo e qualidade.	Ansiedade dos gerentes de projetos por uma carreira.

Fonte: Prado (2010)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela eficiência empresarial motivou a criação da metodologia de gerenciamento de projetos. A utilização desta metodologia incorpora a utilização de um conjunto de conhecimentos e técnicas com o objetivo de otimizar recursos, antecipar possíveis falhas e alcançar objetivos predefinidos.

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização do ramo de administração de cartões de créditos, como instrumento de apoio à gestão de projetos nesta sociedade.

Por meio de uma pesquisa de natureza quantitativa, e utilizando o modelo de maturidade desenvolvido por Prado, o funcionário da empresa responsável pela área de T.I. respondeu a um questionário de 40 perguntas direcionadas para a avaliação do nível de maturidade em que a empresa se encontrava.

Dentre os objetivos específicos, o primeiro foi mensurar o nível de maturidade em projetos da organização com base no modelo Prado – MMGP. A partir dos dados do questionário, a organização obteve a avaliação final de 1,73, que corresponde a um nível fraco de maturidade na gestão de seus projetos no setor de T.I.

O segundo objetivo específico foi realizar *benchmarking* comparando os resultados de nível de gerenciamento encontrados na organização objeto deste estudo com outras empresas do mesmo segmento. Por meio desta análise, verificou-se que o nível de maturidade da organização está abaixo da média das empresas brasileiras indicada na pesquisa *Maturity Research* (2012) que é de 2,60 observou-se também que a empresa está abaixo da média para empresas do mesmo segmento, que apresentaram o índice de 2,71, ou do mesmo setor (T.I.), que apresentaram o índice de 2,55.

Com base nos resultados encontrados, verificou-se que a organização cearense objeto deste estudo muito tem a evoluir com relação ao nível de maturidade de seus projetos. A pontuação levantada por meio do questionário respondido demonstra que a empresa possui nível fraco de maturidade na gestão de seus projetos. Pressupõe-se, a partir do resultado obtido, que o nível de conhecimento do assunto neste setor está razoavelmente disseminado, existem esforços individuais isolados, e estão sendo iniciados esforços para a implementação de uma plataforma padronizada.

O terceiro objetivo específico foi apresentar o estágio evolutivo em que a empresa se encontra com base no modelo de Prado e as etapas necessárias para evolução do nível de maturidade da empresa.

Considerando o cenário vivido pela empresa e o anseio por evolução, presumiu-se que haveria grande probabilidade de adoção de crescimento não estruturado. Diante disso, foram apresentadas as metodologias a serem seguidas, as principais tarefas a serem executadas e como lidar com as prováveis dificuldades a serem enfrentadas neste árduo processo.

Verificou-se, a partir deste estudo, que a adoção de técnicas e conhecimentos de gestão de projetos possibilitam a otimização de recursos e a minimização de custos nas organizações, uma vez que contribuem de forma significativa para o alcance de resultados e a redução das falhas nos processos das mesmas.

Em decorrência disso, cada vez mais, a prática de gestão de projetos tende a ser utilizada pelas organizações, tornando-se diferencial competitivo entre as organizações.

Contudo, embora a utilização de tais metodologias seja tão benéfica para as empresas, percebeu-se, com base no estudo realizado e nos dados da pesquisa *Maturity Research*, para o ano de 2012, que ainda há deficiência na sua adoção.

Esta pesquisa poderá ser futuramente aprofundada pela análise da relação entre a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos e o índice de sucesso dos projetos.

Dado o exposto, percebe-se que o estudo desenvolvido neste trabalho possibilitou identificar, através de uma melhor análise, a importância do gerenciamento de projetos e a relação entre o grau de maturidade em gestão de projetos de uma organização e o nível de maturidade em que se encontra. E que, independente de em que nível de maturidade a sociedade se encontre, poderá traçar um plano de crescimento, tendo como foco principal o sucesso na execução de seus projetos.

REFERÊNCIAS

BARROS, Ruy Carvalho de. **Análise de maturidade no gerenciamento de projetos de tecnologia de automação**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/publicacao/analise-maturidade-gerenciamento-projetos-tecnologia-automacao-caso-ciba-especialidades>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

BOUER, R.; CARVALHO, M. M.; Metodologia Singular de Gestão de Projetos: Condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Production**, São Paulo. V.15, n.3, set./dez. 2005.

DISMORE, Paul C.; CABANIS-BREWIN, Jeannette. **AMA: manual de gerenciamento de projetos**. 2. ed. São Paulo: Brasport, 2014.

FERREIRA, Leonardo Dond. **Relação entre o grau de maturidade em gerenciamento de projetos e o sucesso nos projetos de implantação de erp nas empresas cearenses**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará.

FORTBRASIL. Disponível em: < <https://www.fortbrasil.com.br/site/index.html>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas 1996.

International Project Management Association. . Disponível em: <<http://ipma.ch/>>. Acesso em: 09 set. 2014.

IRELAND, Lewis R.; CLELAND, David I. **Gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. 10. ed. São Paulo: Blucher, 2011.

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

LUKOSEVICIUS, A. P.; FILHO, L. A. N. C.; COSTA, H. G.; Maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho dos projetos. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro. V.7, n.7, out. 2005.

MATURITY RESEARCH. Maturidade em gerenciamento de projetos. **Relatório geral 2012**. Disponível em: < http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html> Acesso em: 13 out 2014

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projeto**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2009

MINAYO, M C S. **O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde**, São Paulo - Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 1999.

Office Government Commerce. Disponível em: < <http://www.prince-officialsite.com/>>. Acesso em: 09 set. 2014.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de Projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2 Ed. Nova Lima: INDG, 2010

Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 4. ed. Pennsylvania: Saraiva, 2012.

PM Survey. Disponível em: < <http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 09 set. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLDÃO, Victor Sequeira. **Gestão de Projetos: uma perspectiva integrada**. São Carlos: EdUFSCar, 2004

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muzkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://www.posarq.ufsc.br/download>> Acesso em 16 de Nov. 2009.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. **Reinventando gerenciamento de projetos**. São Paulo: M. Books, 2010.

SOLER, Alonso Mazini; Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3. **Mundo PM**, Curitiba. Ano 1, n 2, abr. 2005

TESSARO, I M.; DEDOMENICO R.; BASSO. C. A. M.; Aplicação da metodologia OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para verificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de software. **Unoesc & Ciências-ACET**, Santa Catarina . v. 1, n. 2, p. 125-134, jul./dez. 2010

VALLE, Andre Bittencourt do. *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

APÊNDICE A - Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Questionário MMGP.

NIVEL 2 - CONHECIDO (iniciativas isoladas)

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, podem os 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).
- 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 citação, 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/aperfeiçoamento 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/aperfeiçoamento 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/aperfeiçoamento 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/aperfeiçoamento 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/aperfeiçoamento 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/aperfeiçoamento 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/aperfeiçoamento 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 3 - 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) b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) 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) b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 4 – 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 5 - 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) e. 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) e. 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) e. 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): 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) e. 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 Cognitiva, etc.

b) e. 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) e. 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