

HENRIQUE COMIRAN TESTA

**PROPOSTA DE AUMENTO DO NÍVEL DE MATURIDADE
EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE OBRAS DO
RAMO DA ENGENHARIA CIVIL DE UM
EMPREENDIMENTO DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal
Orientadora

CURITIBA – PR
2018

HENRIQUE COMIRAN TESTA

**PROPOSTA DE AUMENTO DO NÍVEL DE MATURIDADE
EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE OBRAS DO
RAMO DA ENGENHARIA CIVIL DE UM
EMPREENDIMENTO DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO**

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal
Orientadora

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

TURMA GP3/16-Curitiba

CURITIBA – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Proposta de aumento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos de obras do ramo da engenharia civil de um empreendimento de materiais para construção,

elaborado por Henrique Comiran Testa e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 27 de Junho de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Henrique Comiran Testa, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ51-Curitiba (3/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 28/09/2016 a 08/03/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Proposta de aumento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos de obras do ramo da engenharia civil de um empreendimento de materiais para construção é autêntico e original.

Curitiba, 27 de Junho de 2018

Henrique Comiran Testa

Dedico este trabalho a meus pais, que me incentivaram do início ao fim e contribuíram muito para que eu conseguisse realizar este curso.

RESUMO

Pode-se definir um projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A maturidade em gerenciamento de projetos é definida como sendo um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso. Existem diversos modelos para mensurar a maturidade em gerenciamento de projetos e neste trabalho foi utilizado o MMGP-SETORIAL em uma empresa do ramo de materiais de construção para auxiliar na criação de um plano de crescimento. Com o resultado obtido e definição do ambiente da empresa foi definido o plano de ação para o aumento do seu nível de maturidade.

Palavras chave: Projeto. Maturidade. Gerenciamento. Plano de ação.

ABSTRACT

It's possible to define a project as a temporary effort applied to create a product, service or a unique result. The project management maturity is defined as a mechanism capable to quantify numerically the capacity to manage a project successfully. There are many models to measure the project management maturity and in this work was used the MMGP-SETORIAL in a company of construction sector to auxiliary in the creation of a growing plan. With the obtained result and definition of the company environment was defined the growing plan to increase its maturity level.

Key-words: Project. Management. Maturity. Growing plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Relação de sucesso na entrega de projetos X nível de maturidade.....	18
Figura 2	Olho de competências do GP.....	19
Figura 3	Grupos de processos e áreas de conhecimento.....	20
Figura 4	Classificação dos resultados obtidos por meio da Avaliação Final de Maturidade.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Comparativo entre modelos de maturidade em gestão de projetos.....	14
Tabela 2	Interpretação dos valores de avaliação final.....	24
Tabela 3	Tabela de interpretação do nível de aderência aos níveis de maturidade.....	25
Tabela 4	Tabela de interpretação do nível de aderência as dimensões.....	25
Tabela 5	Respostas fornecidas pela gerente da empresa sobre o questionário do modelo de maturidade.....	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	11
2.1. PROJETOS	11
2.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS	11
2.3. MODELOS DE MATURIDADE	12
Modelo de maturidade – MMGP - SETORIAL.....	17
3. METODOLOGIA	22
3.1. MATERIAIS UTILIZADOS	22
3.2. MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO	22
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
5. CONCLUSÕES.....	29
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
7. ANEXOS.....	31

1. INTRODUÇÃO

Todo negócio em algum momento de sua existência passa por um momento onde deve gerenciar um projeto. Prado (2010) afirma que todas as empresas executam projetos e o que as diferencia é o método utilizado e o sucesso alcançado. O PMBoK define um projeto sendo:

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade. O termo temporário normalmente não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro”

Isso significa que projetos não precisam necessariamente ser o *core business* da empresa para que em algum momento essa empresa precise gerenciar um deles. A empresa pode passar por um momento onde precise de uma ampliação, coordenar algum projeto especial para um cliente, adquirir equipamentos e instalá-los em sua planta, as opções são muitas e existem muitas boas práticas para se seguir nesse quesito. Pode-se dizer que quanto mais boas práticas e procedimentos a empresa usar durante o gerenciamento de um projeto, maior sua maturidade no gerenciamento de projetos.

Maturidade em gerenciamento de projetos é definida por Darci Prado (2010) como um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso. O autor acrescenta que por meio deste mecanismo é possível estabelecer um plano de crescimento para a organização.

O objetivo deste estudo é conhecer o nível de maturidade de um empreendimento de materiais de construção em específico e com fundamento nisso, definir um plano de crescimento para ser proposto a empresa a fim de otimizar seu controle no setor de projetos, uma vez que existe o interesse por parte da empresa pesquisada. Para a pesquisa de campo e análise do nível de maturidade foi utilizado o modelo Prado-MMGP – Setorial.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. PROJETOS

De acordo com o PMBoK (2013), um projeto pode ser definido como:

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade. O termo temporário normalmente não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro”

Exemplos de projetos incluem, mas não se limitam, a (PMBoK (2013)):

- Desenvolvimento de um novo produto, serviço ou resultado;
- Efetuar uma mudança na estrutura, processos, pessoal ou estilo de uma organização;
- Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado (hardware ou software);
- Realizar um esforço de pesquisa cujo resultado será apropriadamente registrado;
- Construção de um prédio, planta industrial ou infraestrutura; ou
- Implementação, melhoria, ou aprimoramento dos processos e procedimentos dos negócios existentes.

2.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com o PMBoK (2013), podemos dividir o processo do gerenciamento de projetos em cinco grupos de processos, sendo eles:

1. Iniciação;
2. Planejamento;
3. Execução;
4. Monitoramento e Controle;
5. Encerramento.

O mesmo autor descreve que o gerenciamento de um projeto normalmente inclui, mas não se limita a:

- Identificação dos requisitos;
- Abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;
- Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas;
- Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas;
- Equilíbrio das restrições conflitantes do projeto em áreas como escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos.

Para alcançar sucesso no controle de todas as etapas, o gestor do projeto (GP) precisa acompanhar as variações e evoluções no decorrer de sua aplicação, uma vez que o projeto é uma atividade iterativa, elaborada de forma progressiva ao longo da vida do projeto e desta forma torna-se imprescindível documentar cada etapa e cada particularidade do projeto de forma mais precisa possível. Documentos e procedimentos padrões auxiliam neste tipo de controle, uma vez que diversos projetos podem ser executados em paralelo dentro de uma organização, sendo muitas vezes necessária a atuação de mais de um GP.

De acordo com Kezner (2000) o uso de metodologia, bem como outras ferramentas, é considerado pelos modelos de gestão para identificar o nível de maturidade das empresas.

O mesmo autor ressalta que uma empresa atinge a excelência em gerenciamento de projetos quando seus projetos alcançam sucesso continuamente.

2.3. MODELOS DE MATURIDADE

O modelo de maturidade é uma ferramenta que auxilia na identificação do nível de maturidade de condução e controle de um projeto em uma determinada empresa. Diferentes modelos resultam em diferentes respostas. De maneira geral estes modelos contribuem tanto para a identificação da situação que a empresa está em relação ao gerenciamento dos projetos, assim como auxilia na elaboração de um plano para melhoria e aperfeiçoamento de gestão.

A vantagem de se ter informações relacionadas a maturidade de gerenciamento dos projetos em uma empresa, é que é possível saber onde deve-se concentrar esforços para sua otimização. Quanto maior o nível de sucesso de um projeto menores serão os desperdícios e conseqüentemente maiores serão os lucros.

Prado (2010) afirma que existem diversos modelos para se identificar o nível de maturidade em projetos de uma empresa. Grande parte destes modelos surgiu na década de 1990 e a maioria deles foi inspirada no modelo de maturidade em desenvolvimento de software (SW-CMM) desenvolvido pelo Software Engineering Institute (SEI).

Esse modelo é dividido em cinco níveis e a divisão destes níveis de acordo com SEI (1997) se dá da seguinte maneira:

- Nível 1 – Início: Empresa com um processo informal onde os projetos costumam ultrapassar o tempo e custos planejados e o sucesso depende dos indivíduos que nele trabalham;
- Nível 2 – Repetição: Empresa com processos básicos de prazo, custo e funcionalidade. Os projetos são desenvolvidos com base em projetos antigos, portanto são mais realistas. As chances de sucesso aumentam;
- Nível 3 – Definição: Empresa com processos bem definidos, documentados e comunicados dentro da mesma, visando melhorar o desempenho dos projetos. Os projetos são executados de acordo com os processos já bem definidos;
- Nível 4 – Gerenciamento: Os processos e produtos são avaliados de forma qualitativa e quantitativa, ou seja, são realizadas medições visando obter um entendimento acertado do projeto; e
- Nível 5 – Otimização: Empresa com o modelo de maturidade institucionalizado, sendo assim a empresa pode gerar um processo de melhoria contínua.

Grande parte dos modelos posteriores ao SW-CMM adotou o padrão dos cinco níveis, exceto o modelo denominado *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* desenvolvido pelo *Project Management Institute (PMI)* o qual utiliza valores percentuais para classificar os níveis de maturidade (Prado, 2010).

Segundo o mesmo autor, os principais modelos que utilizam os cinco níveis são:

- CBP: Center for Business Practices;
- Harold Kerzner: PMMM – Project Management Maturity Model;
- Modelo de Berkeley;
- ESI: International Structure for Projects;
- SEI: Capability Maturity Model Integration;
- Prado – MMGP.

Na Tabela 1 são apresentadas as principais diferenças entre estes modelos.

Tabela 1 – Comparativo entre os modelos de maturidade em gestão de projetos. Fonte: Prado (2010).

Níveis	CBP	Harold Kerzner	Modelo de Berkeley	ESI	SEI	Prado – MMGP
1	Processos iniciais. Processos existentes. Intuição gerencial.	Linguagem comum Uso esporádico de gerenciamento de projetos. Pequenos focos de interesse na disciplina. Nenhum investimento em treinamento em gerenciamento de projetos.	Ad hoc Nenhum padrão corporativo para gerenciamento de projetos. Desempenho dos projetos depende de habilidades individuais. Inexistência de treinamento consistente em gerenciamento de projetos	Ad hoc Os processos são mal definidos, por serem aplicados individualmente. Pouco apoio organizacional	Inicial Conforme existentes, caóticos.	Inicial (Ad hoc) Nenhuma iniciativa da organização. Iniciativas pessoais isoladas. Resistências a alteração das práticas existentes. Gerenciamento de projetos de forma isolada.
2	Processos e padrões estruturados. Processos básicos, não padronizados em todos os projetos. Uso encorajado pela administração	Processos comuns. Suporte ao gerenciamento em toda a organização. Desenvolvimento de um curriculum de gerenciamento.	Planejado A organização está bem-intencionada com respeito a métodos. Inexistência de controle de processos ou de lições aprendidas	Consistente A organização apoia uma abordagem disciplinada. São estabelecidas políticas e documentação de processos.	Gerenciado Ocorrência de gerenciamento de solicitações, planejamento do projeto e controle do projeto.	Conhecido Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos. Estabelecimento de uma linguagem comum. Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não padronizada e não disciplinada.
3	Padrões organizacionais e instituições do gerenciamento do projeto. Padronização de todos os processos.	Metodologia única Processos integrados. Apoio cultural e gerencial. Benefícios financeiros resultantes do treinamento em	Gerenciamento ao nível de projeto Alguns controles de processos. Foco em projetos isolados	Integrado Processos são adaptados para melhoria em todas as nove áreas de conhecimento. Entendimento comum e	Definido Início de desenvolvimento de solicitações e integração do produto. Verificação e validação de processos.	Padronizado Metodologia desenvolvida, implantada, testada e em uso. Informatização de partes da metodologia.

	<p>Informações resumidas e detalhadas. Estimativas e agenda baseadas em padrões da indústria e experiência</p>	<p>gerenciamento.</p>		<p>uso de métodos estabelecidos em toda a organização</p>	<p>Definição de processos organizacionais e foco no treinamento. Esforço em direção a integração do gerenciamento de projetos. Gerenciamento de riscos é enfatizado com base em análise de decisão.</p>	<p>Estrutura organizacional implantada. Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplina e padronizada. Escritório de gerenciamento de projetos participando ativamente de planejamento e controle dos projetos.</p>
4	<p>Gerenciado. Processos integrados com processos corporativos. Forte análise de desempenho de projetos. Estimativas e agenda são baseadas em experiência da organização. Gerencia esta ativamente engajada no gerenciamento do portfólio de projetos</p>	<p>Benchmarking Análise qualitativa, quantitativa e avaliação das práticas. Escritório de gerenciamento de projetos estabelecido.</p>	<p>Gerenciamento em nível corporativo Integração de recursos e experiências em todos os projetos de forma sinérgica</p>	<p>Conhecido Gerenciamento de projetos totalmente implementado em toda a organização. Informação é utilizada para avaliar a eficiência dos processos e reduzir variações. Técnicas e ferramentas avançadas e alternativas são desenvolvidas. Os projetos são aderentes ao planejamento estratégico.</p>	<p>Quantitativamente gerenciado. Avaliação do desempenho dos processos organizacionais. Foco no gerenciamento quantitativo.</p>	<p>Gerenciado Treinamento avançado. Alinhamento com os negócios da organização (Planejamento estratégico). Comparação com <i>benchmarks</i>. Identificação de causas de desvios da meta. Melhorias na metodologia. Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes escritórios de gerenciamento de projetos atuam como centro de excelência. Gerentes de projeto</p>

						com grande autonomia.
5	<p>Otimizado. Existência de processos para medir a eficiência e eficácia dos projetos. São ativados processos para melhorar a eficiência do desempenho dos projetos. Foco gerencial na melhora contínua.</p>	<p>Melhoria contínua Arquivo de lições aprendidas. Transferência de conhecimento entre times. Estabelecido um programa de acompanhamento. Estabelecido o uso de planejamento estratégico contínuo.</p>	<p>Aprendizagem São feitos ajustes nos processos.</p>	<p>Otimizado Esforço contínuo para melhorar e inovar a capacidade de gerenciar projetos. Falhas comuns são eliminadas.</p>	<p>Otimizado. É acentuada a inovação organizacional. Uso de análise e resolução causal.</p>	<p>Otimizado Otimização de prazo, custo e qualidade. Capacidade para assumir riscos maiores. Preparo para um novo ciclo de mudanças.</p>
Comentários	<p>Característica: semelhante ao modelo da SEI. Medição: possui modelo de medição. Implantação: possui modelo de implantação.</p>	<p>Por meio de questionário. Prevê o escritório de gerenciamento de projetos nos níveis 4 e 5, após o desenvolvimento da metodologia.</p>	<p>Baseado em pesquisa do PMI e incorpora, também, peças dos outros modelos. Ênfase em gerenciamento de portfólio de projetos nos níveis 4 e 5. Focado no gerenciamento no sentido estratégico.</p>	<p>Oferece uma abordagem rigorosa para avaliar o nível de organização, por meio de entrevistas, pesquisas e revisão de documentos.</p>	<p>Oferece duas abordagens (melhoria contínua ou em etapas). Focado em uso intensivo de software</p>	<p>Baseado na experiência do autor e inspiração de outros modelos. Prevê a liderança de escritório de gerenciamento de projetos a partir do nível 3. A medição do nível de maturidade é feita por questionário e por um rigoroso processo de diagnóstico da situação atual. Fornece um modelo estruturado para o crescimento.</p>

Modelo de maturidade – MMGP - SETORIAL

Conforme verificado na tabela 1, cada modelo de maturidade possui diferenças em cada um dos cinco níveis. O autor Darci Prado desenvolveu um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos chamado MMGP - SETORIAL. Os níveis de maturidade definidos por este modelo, de acordo com Prado (2010), são:

- Nível 1 – Inicial. Refere-se a empresa em estágio inicial de gerenciamento de projetos, onde estes são executados a partir da intuição, de forma individual e geralmente sem planejamento ou controle. Não existem procedimentos padronizados e as possibilidades de atraso, sobre custo e não atendimento as especificações técnicas são potencializadas.

- Nível 2 – Conhecido (Linguagem comum). Neste nível a organização faz investimentos em treinamentos e na aquisição de *softwares* de gerenciamento de projetos. Existem iniciativas isoladas de uso de conhecimentos adquiridos, assim como possíveis iniciativas de padronização de procedimentos. Percebe-se a necessidade de padronização de procedimentos e talvez até já exista alguém para executar esta ação, mas nada ainda é feito, e no geral os fracassos ainda acontecem.

- Nível 3 – Padronizado. Neste nível, a empresa possui escritório de gerenciamento de projetos, processos e procedimentos (EGP) já difundidos, e estes são utilizados em todos os projetos. Possui metodologia disponível, praticada por todos e boa parte dela está informatizada. Depois de implantada uma estrutura organizacional adequada e possível ao setor e aos seus tipos de projeto procura-se promover o alinhamento com as estratégias organizacionais. Tenta-se obter o maior comprometimento possível dos envolvidos e os processos de planejamento e controle são praticados pelos mesmos. Os gerentes de projetos evoluem em competências comportamentais, contextuais e técnicas. Os problemas que afetam a desempenho do projeto (prazo, custo, escopo e qualidade), apesar de terem uma melhora significativa, ainda ocorrem na empresa, porém existe a consciência de que melhorias são necessárias.

- Nível 4 – Gerenciado. Todos os processos já implementados anteriormente estão consolidados e todos os problemas já foram solucionados. As causas de desvios que afetam a desempenho do projeto (prazo, custo, escopo e qualidade) já foram resolvidas. O ciclo de melhoria continua é aplicado sempre que se detecta uma deficiência. A estrutura organizacional está evoluída e reorganizada de maneira a permitir um relacionamento

realmente eficaz com as áreas envolvidas. Existe um forte alinhamento entre os projetos e os negócios da empresa, assim como os processos de desdobramento do planejamento estratégico e acompanhamento das metas de negócio foram estabelecidos e são obedecidos. Os gerentes estão bastante evoluídos em aspectos comportamentais. Existe um banco de dados de melhores práticas. A aplicação de processos de gerenciamento de projetos é reconhecida como fator de sucesso, o qual é muito alto.

- **Nível 5 – Otimizado.** A empresa possui processos de planejamento e execução (prazo, custo, escopo e qualidade) otimizados, o que resulta em novas melhorias de desempenho. Projetos são executados de forma otimizada com base na larga experiência, no conhecimento e atitudes pessoais, bem como no banco de dados de melhores práticas. Nível de sucesso próximo a 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

Desta forma, quanto maior o nível de maturidade da empresa, maior o nível de sucesso na entrega de projetos, conforme demonstrado por Prado (2010) na Figura 1.

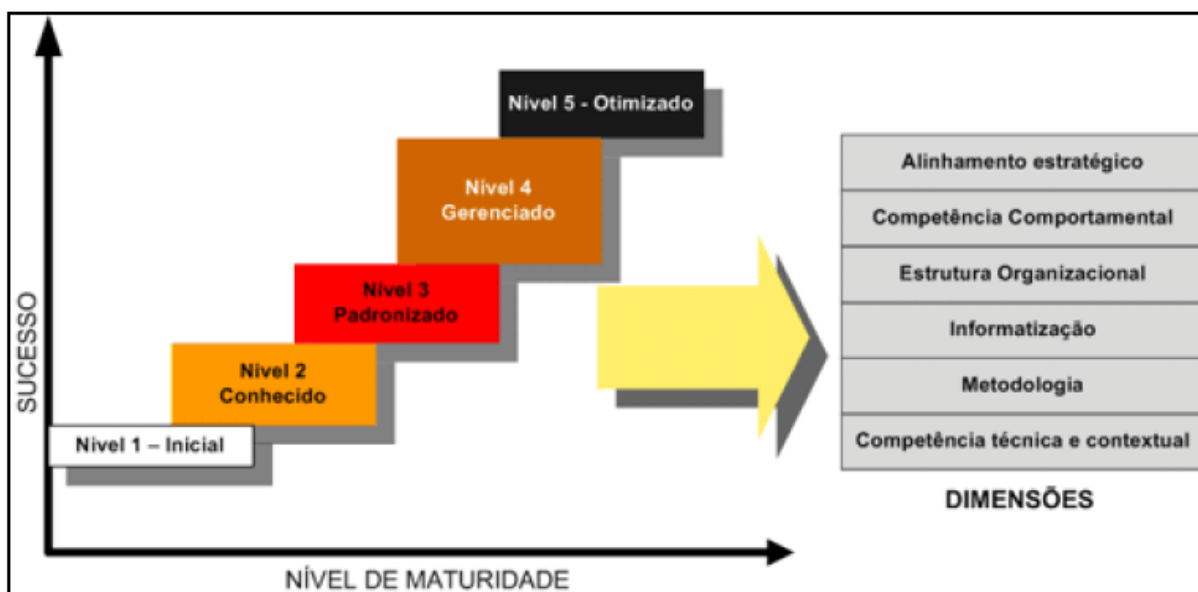


Figura 1 – Relação de sucesso na entrega de projetos X nível de maturidade.
Fonte: Prado (2010) - Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

Este modelo além de classificar a empresa em níveis, também classifica sua maturidade dentro de certas dimensões. Cada nível de maturidade pode ser dividido em até seis dimensões, os picos de ocorrência destas dimensões nos níveis de maturidade podem variar, e de forma genérica, de acordo com Prado (2010), é possível identificar e descrever estas dimensões da seguinte forma:

- **Competências Técnicas, Contextuais e Comportamentais**

O IPMA (International Project Management Association) define as três competências descritas como sendo o olho de competências que o gestor de projetos deve ter, conforme Figura 2.



Figura 2 – Olho de competências do GP.
Fonte: IPMA, 2006 - Competence Baseline Version 3.0.

- **Competências técnicas**

As competências técnicas se referem às áreas de conhecimento descritas em vários modelos de gerenciamento de projetos, como o PMBoK do PMI. Essas áreas pertencem a diferentes grupos de processos. Esses conjuntos definem o bom funcionamento do processo total de um projeto, da elaboração até o encerramento.

As áreas e processos são apresentados na Figura 3.

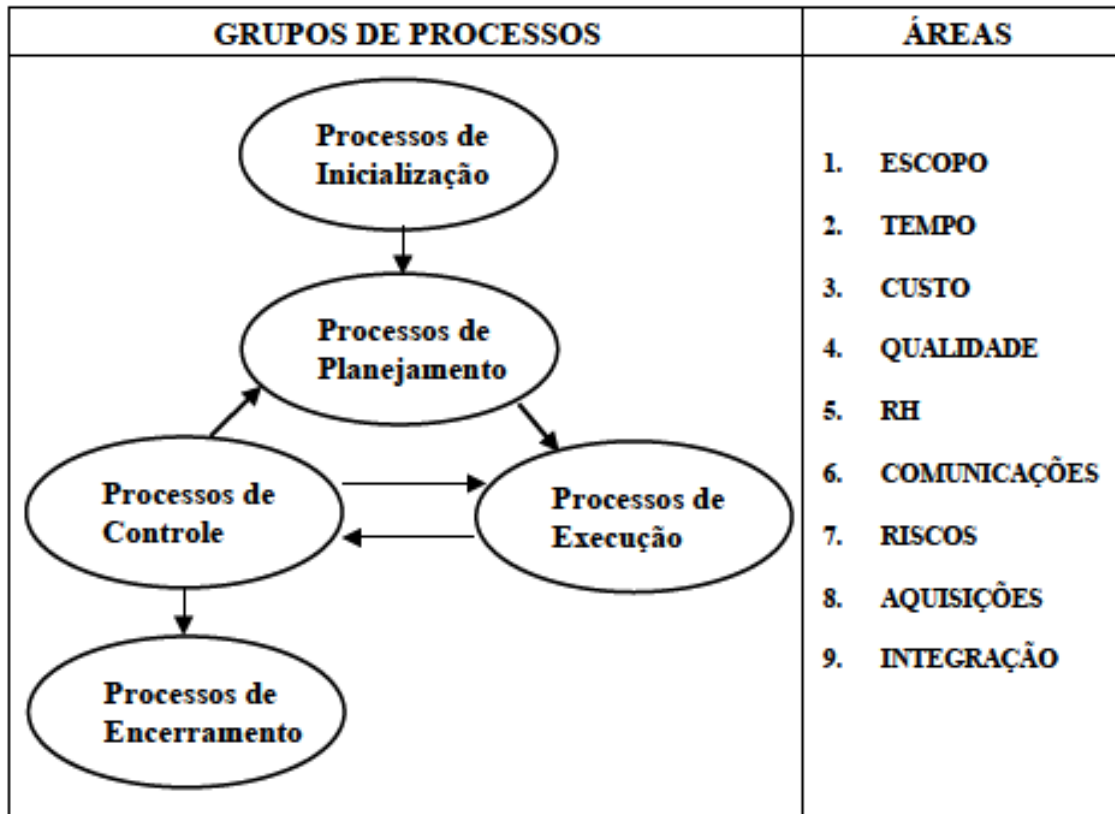


Figura 3 – Grupos de processos e áreas de conhecimento.
Fonte: PMBoK (2013).

- Competências contextuais

A competência contextual se refere ao fato de conhecer o que está sendo feito, portanto a mesma é de extrema importância. Cada *stakeholder* dentro do projeto deve receber a informação que lhe é necessária para entender o que precisa fazer e onde seu trabalho interagirá. O contexto é necessário em qualquer nível de trabalho, o que varia é a quantidade de informação que será passada e o nível de confidencialidade.

- Competências comportamentais

Essa competência se refere à capacidade das pessoas envolvidas em manter sua motivação e um bom relacionamento com as demais pessoas envolvidas na empresa e no projeto.

- **Uso de Metodologia**

Esse item se refere a utilizar padrões dentro da empresa para a gestão dos projetos, contendo uma série de passos a serem seguidos para garantir a correta aplicação de métodos,

técnicas e ferramentas. É importante a metodologia ser a mesma ou a mais parecida possível para todas as áreas da empresa e utilizando os mesmos termos.

- **Informatização**

O uso da tecnologia é algo que deve ser utilizado dentro do âmbito de projetos. Softwares ajudam no controle de etapas, organização de informações, divulgação de dados, facilitam a comunicação, etc. Com a informatização é mais fácil manter o controle desde projetos individuais, assim como o controle da carteira de projetos como um todo.

- **Estrutura organizacional**

A estrutura da empresa deve ser pensada de maneira que auxilie durante a condução dos projetos, sendo que normalmente muitas áreas são envolvidas nos mesmos. Uma boa estrutura maximiza os resultados e minimiza os conflitos.

- **Alinhamento com os negócios**

Um projeto alinhado com os negócios da empresa tem muito mais chances de ter um resultado positivo, porem muitas vezes o que se vê nas empresas é que elas iniciam projetos que não foram estruturadas para, sendo assim muito provavelmente seus funcionários não possuem o conhecimento para dar seguimento, o que pode ocasionar um fracasso.

3. METODOLOGIA

3.1. MATERIAIS UTILIZADOS

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho seguiu a proposta apresentada por Darci Prado (2010) em sua publicação intitulada Maturidade em Gerenciamento de Projetos. As observações do autor foram acrescentadas ao trabalho.

O método utilizado para a avaliação foi o MMGP-SETORIAL (Prado, 2010). Este método é composto por 40 questões, divididas em quatro níveis, cada nível possui dez questões.

As informações obtidas foram trabalhadas na plataforma *online* de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MPCM), desenvolvida por Archibald e Prado (2005). Esta plataforma calcula a pontuação do resultado da seguinte forma, que também pode ser obtida de forma manual, fazendo-se a somatória das respostas utilizando os critérios e equação abaixo:

- Opção A – 10 pontos
- Opção B – 7 pontos
- Opção C – 4 pontos
- Opção D – 2 pontos
- Opção E – 0 pontos

A Avaliação Final da Maturidade = $(100 + \text{total de pontos}) / 100$.

O questionário aplicado a empresa é apresentado no Anexo 1.

3.2. MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO

Inicialmente o questionário foi enviado a gerencia da empresa para ser respondido. Foi orientado que as respostas deveriam ser as mais próximas da realidade da empresa, sem qualquer intenção de manipulação do resultado, uma vez que se isso fosse feito o plano de crescimento que seria definido posteriormente não seria ideal para a empresa, e conseqüentemente ela não alcançaria o resultado esperado.

Após obtenção das respostas, estas foram imputadas na plataforma de MPCM a fim de identificar a avaliação da maturidade da empresa. Para utilização da plataforma é necessário um cadastro básico e então é possível a adição das informações da empresa.

Depois de adicionadas as informações cadastrais e específicas ao gerenciamento dos projetos da empresa, a plataforma apresenta a pontuação computada. Além disto, detalha qual a pontuação alcançada em cada nível de maturidade e sua aderência as diferentes dimensões.

A partir do resultado obtido iniciou-se a avaliação do cenário ao qual a empresa se encontrava.

Os possíveis cenários são classificados da seguinte forma:

- Cenário muito favorável para o crescimento.
 - 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;
 - 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 apoiara uma iniciativa no sentido de aumentar a maturidade;
 - Existe uma liderança capaz de conduzir o processo.
- Cenário pouco favorável para o crescimento:
 - A maturidade do setor em questão é inferior a 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 os casos onde o cenário é muito favorável para o crescimento, deve-se seguir com um plano de crescimento estruturado e com um plano não estruturado para o cenário pouco favorável. Após a decisão parte-se para elaboração do plano de crescimento.

Para casos de crescimento estruturado deve ser seguido um processo mais elaborado e controlado descrito no livro do autor do método utilizado.

Os resultados obtidos com o cálculo da Avaliação Final de Maturidade foram comparados com os dados empíricos propostos por Prado (2010) apresentado na Tabela 2, a fim de classificar o nível de maturidade da empresa.

Tabela 2 – Interpretação dos valores de avaliação final.

Avaliação Final de Maturidade Obtida	Classificação
Até 1,60	Muito Fraca
Entre 1,60 e 2,60	Fraca
Entre 2,60 e 3,20	Regular
Entre 3,20 e 4,00	Boa
Entre 4,00 e 4,60	Ótima
Acima de 4,60	Excelente

Fonte: Prado (2010).

Os dados obtidos por meio da classificação proposta na Tabela 2 podem ser mais bem visualizados de acordo com a Figura 4, sendo possível verificar que a zona de conforto é obtida quando a avaliação final identificada para a empresa encontra-se acima de 4,00.

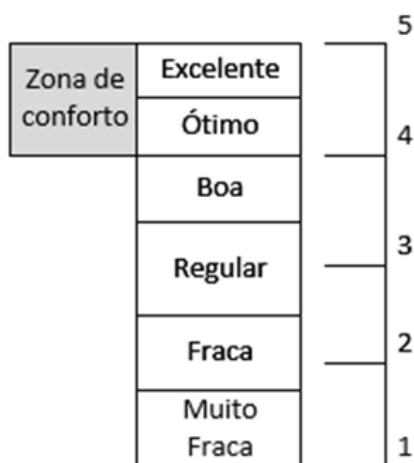


Figura 4 – Classificação dos resultados obtidos por meio da Avaliação Final de Maturidade.
Fonte: Prado (2010).

Aderência aos Níveis

É possível realizar a avaliação de aderência da empresa em cada nível. Um setor pode ser aderente aos diversos níveis e a porcentagem informada descreve o Índice de Aderência a cada nível de maturidade, que reflete o quão bem a organização se posiciona nos requisitos do nível. Devem-se avaliar os índices de cada nível conforme valores da Tabela 3.

Tabela 3 – Tabela de interpretação do nível de aderência aos níveis de maturidade

Pontuação	Nível de Aderência
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

Fonte: Prado (2010).

Aderência as Dimensões

De maneira semelhante à Aderência aos Níveis, as dimensões também devem ser avaliadas, para isso devem ser utilizados os dados da Tabela 4.

Tabela 4 - Tabela de interpretação do nível de aderência as dimensões

Percentual	Aderência das Dimensões
Até 20 %	Aderência fraca
Até 40 %	Aderência regular
Até 70 %	Aderência boa
Até 90 %	Aderência ótima
Até 100 %	Aderência total

Fonte: Prado (2010).

Todas essas respostas são utilizadas com a finalidade de se fundamentar a escolha de um plano de crescimento. O objetivo é fazer com que a empresa alcance a zona de conforto onde os índices de sucesso são iguais ou maiores de 80%.

De uma maneira geral essa zona de conforto é definida por:

- Maturidade acima de 4,00;
- Aderência aos níveis acima de 70%;
- Aderência às dimensões acima de 70%.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As respostas obtidas por meio do questionário oferecido a gerencia da empresa é apresentado na Tabela 5. A partir destes resultados foram obtidas as informações referentes a Avaliação final, Aderência aos Níveis e Aderência às Dimensões.

Tabela 5 – Respostas fornecidas pela gerente da empresa sobre o questionário do modelo de maturidade.

Nível	Questão	Resposta	Nível	Questão	Resposta
2	1	E	4	1	B
	2	D		2	B
	3	D		3	B
	4	D		4	B
	5	C		5	C
	6	A		6	A
	7	C		7	B
	8	C		8	A
	9	D		9	B
	10	D		10	B
3	1	C	5	1	E
	2	C		2	E
	3	B		3	E
	4	B		4	E
	5	B		5	A
	6	B		6	E
	7	D		7	E
	8	C		8	E
	9	B		9	E
	10	B		10	E

Essas respostas resultaram em:

- Avaliação final: 2,71;
- Aderência aos níveis:
 - 2: 32 pontos;
 - 3: 56 pontos;
 - 4: 73 pontos;
 - 5: 10 pontos.

- Aderência às dimensões:
 - Competência em Gerenciamento de Projetos: 46 %;
 - Competência Técnica e Contextual: 38 %;
 - Competência Comportamental: 32 %;
 - Metodologia: 45 %;
 - Informatização: 50 %;
 - Alinhamento Estratégico: 44 %;
 - Estrutura Organizacional: 46 %.

O resultado obtido na plataforma está disponível no Anexo 2.

Com base nos resultados e metodologia foi analisado qual caminho deveria ser seguido para o plano de crescimento. Como apresentado anteriormente, a empresa deve ser posicionada como tendo um cenário muito ou pouco favorável ao crescimento, e para a empresa em questão na situação atual o cenário foi classificado com base nos seguintes pontos:

- O *core business* da empresa é vendas, ou seja, de onde vem a maior parte do lucro, mesmo essa tendo que acompanhar alguns projetos esporadicamente. Mesmo havendo um consenso da alta administração sobre a importância do bom gerenciamento dos projetos, esses não são de extrema importância para a sobrevivência da empresa, então não há programado muitos investimentos na área.

- Sendo uma empresa de pequeno porte, não há como destinar uma pessoa com foco total na implementação de uma metodologia para gerenciamento de projetos.

Desta forma, decidiu-se seguir com um plano de crescimento não estruturado, onde a implementação deve acontecer por meio de Melhoria Contínua, um ciclo de esforços repetitivos, onde planeja-se uma melhora, se efetua, checka-se se a mudança surtiu efeito e inicia a melhora novamente para tornar o objeto estudado ainda melhor.

Os pontos apontados como deficientes e que necessitam de melhorias foram baseados na análise de alguns erros cometidos pela empresa que está sendo estudada e pela experiência do autor com projetos em outras empresas de maior porte. Os pontos estão descritos abaixo:

- Escopo: Hoje a empresa trabalha desenvolvendo um escopo dos projetos, porem esse escopo é realizado apenas em partes, então conforme o projeto vai evoluindo o escopo vai sendo finalizado/atualizado, porem esse método de trabalho não permite um

orçamento preciso e também não cria a possibilidade do todo ser discutido de antemão e concordado pelo contratante. O ideal para a empresa seria destinar mais horas no detalhamento do projeto, englobando do início ao fim (é possível ter pré-projetos prontos para agilizar os novos projetos), passar todos os pontos com o (a) contratante, checar se ele (a) quer alguma alteração, atualizar o documento se necessário e coletar as assinaturas dos envolvidos (pelo menos do contratante, do representante da empresa e de contratado pela execução do projeto), desse modo se alguma alteração for necessária estará explícito de quem é a responsabilidade de custeio;

- **Cronograma:** Após o escopo completo finalizado é necessário criar um cronograma com a presença do encarregado pela execução do projeto, para que os tempos estabelecidos estejam de acordo tanto pela empresa (seguindo algo talvez já pré-estabelecido pelo contratante) quanto pelo contratado para execução. Uma vez bem definido esses tempos o contratante deve ser informado. Esse documento deve ser incorporado ao escopo antes da assinatura. Esse método de elaboração de cronograma é ideal, pois isso evitará furos, deixando o contratante insatisfeito com a empresa.

- **Comunicação:** Uma comunicação programada deverá ser feita com o contratante, de maneira que deve ser estabelecido pelo menos um horário semanal para que um representante da empresa e o contratante se encontrem no local onde o projeto esteja sendo executado, analisem tudo o que já foi executado e deem o aceite da evolução por meio de uma ata de reunião assinada. Essa reunião deve ser marcada e o horário de acontecimento deverá ser documentado/registrado no escopo do projeto.

- **Entregas/Termo de encerramento:** Essas entregas e encerramento deverão ser realizados nas reuniões de comunicação. Esse procedimento evitará futuras reclamações e caso seja necessária alguma alteração, será feita com a menor perturbação possível.

- **Lições aprendidas:** É interessante a empresa começar a tomar nota do que é bom e também do que não é referente a condução dos projetos. Esse item é fácil de ser feito e pode melhorar muito a maturidade da empresa. Todos os conhecimentos adquiridos devem ser espalhados dentro da empresa.

5. CONCLUSÕES

A empresa em questão é uma empresa de pequeno porte, que trabalha com projetos eventualmente, porém esses não fazem parte do *core business* da mesma. Esta situação não favorece a empresa no quesito de seguir um crescimento estruturado, que iria acelerar o crescimento do nível de maturidade por definir datas e planos de crescimento mais agressivos. O porte da empresa e orçamento disponível para o processo a classificaram como tendo um cenário pouco favorável para o crescimento no nível de maturidade e com isso foi definida a metodologia para evolução da empresa sendo adotada a Melhoria Contínua.

Os resultados obtidos como sendo os passos necessários para a evolução da empresa foram levantados baseados em erros percebidos durante a condução de projetos pela mesma e todos fazem parte das competências técnicas, que refere-se a competência com maior debilidade de todas as dimensões da empresa, seguida da competência comportamental.

Como plano futuro proposto à empresa, após a implementação dos pontos descritos, sugere-se que seja realizada nova medição, a fim de checar qual seu novo nível de maturidade e como estará distribuída suas dimensões. O novo resultado indicará o caminho a ser seguido, sendo que os novos pontos a serem implementados deverão corrigir as áreas com maiores deficiências.

Finalmente, percebe-se que é pouco provável que a empresa alcance uma classificação de cenário muito favorável, devido às particularidades já apresentadas que oferecem interferência a evolução quanto aos níveis de maturidade, desta forma o método de evolução continuará sendo o da Melhoria Contínua.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

IPMA, *ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0*, International Project Management Association, 2006.

KERZNER, H. *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 10 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

_____. *Applied project management best practices on implementation*. New York: John Wiley & Sons, 2000.

PRADO, D. *Maturidade em gerenciamento de projetos*. 2ª ed. INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBoK)*. 5ª ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.

SILVEIRA, G. A. *Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras*. 2008. 383 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE (SEI). *The capability maturity model for software (version 2B)*. Carnegie: Carnegie Mellow University, 1997.

7. ANEXOS

Anexo 1 – Questionário de avaliação de Maturidade – MMGP - Darci Prado - Versão 1.6.4 - Setembro 2009

NIVEL 2 – CONHECIDO

1. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

a. O assunto é aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano.

A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos.

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. Está sendo iniciado um trabalho de conscientização na alta administração.

e. O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos.

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. Está se iniciando um trabalho de conscientização com os gerentes de projetos.

e. Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos clientes dos projetos do setor (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, 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. Está se iniciando um trabalho de conscientização dos clientes.

e. Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

4. Em relação ao nível de conhecimento técnico (ou contextual ou da área do negócio) pela equipe de gerenciamento de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

a. A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou contextual ou da área de negócio).

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. O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feito esforços para disponibilizar treinamentos.

e. O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização), relativos a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, com frequência e regularidade.

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. Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento.

e. A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

6. Em relação aos treinamentos efetuados fora da organização (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

a. A organização estimula tais iniciativas desde que adequadamente justificadas.

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. A organização está analisando a questão e pretende divulgar normas sobre este assunto.

e. A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção mais adequada:

a. O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento, conforme o PMBOK em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.

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. Está se iniciando um programa de treinamento.

e. Não foi realizado nenhum treinamento para os gerentes de projetos e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido à alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

a. O treinamento abordou aspectos relevantes à alta administração e teve duração e profundidade adequadas. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.

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. Está sendo elaborado um programa de treinamento para a alta administração.

e. Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

9. Em relação ao entendimento da importância de aspectos organizacionais (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial, Sponsor, etc.) para o bom andamento dos projetos, podemos afirmar que:

a. As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.

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. Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto para lideranças.

e. As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto.

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

a. Foi fornecido treinamento introdutório a quase todos profissionais que necessitam deste recurso.

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. Foi feito um plano de treinamento para software de gerenciamento de tempo.

e. Nada foi feito neste assunto.

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 aparentemente completa, implantada e que aborda os cinco grupos de processos e as áreas de conhecimento, tidas como necessárias, do PMBOK. Seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, 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. Estão sendo feitos estudos para implementar uma metodologia.

e. Não existe metodologia implantada e há um plano de implementação.

2. Em relação à informatização da metodologia, assinale a opção mais adequada:

a. Existe um sistema informatizado para os diversos tipos de projetos do setor, em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, 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. Estão sendo feitos estudos para implementação.

e. Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da ideia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

a. Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados.

O material produzido 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. Estão sendo feitos estudos para iniciar o trabalho citado.

e. Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

4. Em relação ao planejamento de cada novo projeto e consequente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

a. Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos e o modelo possui diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes. Ele é bem aceito 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. Estão sendo feitos estudos para se planejar os novos projetos.

e. Não existe nenhum padrão em uso e não existem planos para desenvolver nenhum novo modelo. O atual processo é intuitivo e depende de cada um.

5. Quanto à estrutura organizacional implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), relativa ao relacionamento entre o Gerente do Projeto e outras áreas da organização (também chamadas de "fornecedores internos"), podemos afirmar que:

a. Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível no momento e foi acordada uma estrutura com os "fornecedores internos", com regras claras. Esta estrutura está em uso pelos principais envolvidos 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. Estudos foram iniciados para atacar este assunto.

e. Nada foi feito.

6. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) do setor, assinale a opção mais adequada:

a. Foi implantado e possui forte envolvimento com o planejamento e acompanhamento dos projetos do setor. Está operando há mais de um ano e influencia todos os projetos importantes 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. Estão sendo feitos estudos para implantação de um EGP.

e. Não existe EGP e não existem planos para sua implantação.

7. Em relação ao uso de Comitês para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a. Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos importantes do setor que foram escolhidos para ser acompanhados pelos comitês. 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. Estão sendo feitos estudos para sua implantação.

e. Não existem Comitês e não existem estudos para sua implantação.

8. Em relação às reuniões de avaliação do andamento de cada projeto efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

a. São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc., e permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto. Está em uso por todos os projetos 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. Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.

e. Desconhece-se a necessidade do assunto.

9. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

a. Os dados adequados são coletados periodicamente e comparados com o plano baseline. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos 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. Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento dos projetos.

e. Nada é feito e não existe nenhuma iniciativa neste assunto. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

10. Com relação ao planejamento técnico do produto ou serviço que está sendo desenvolvido (ou seja, a documentação técnica) e que é utilizado pelo Líder Técnico, pelo Gerente do Projeto e outros que dele necessitam, podemos afirmar que:

a. A documentação técnica produzida em cada projeto é de muito boa qualidade e todos os principais envolvidos no setor conhecem o assunto e o tem praticado com muita propriedade 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. Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.

e. Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

NIVEL 4 – GERENCIADO

1. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos aspectos (caso sejam aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento de Lições Aprendidas, podemos afirmar que:

a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.

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. Estão sendo feitos estudos para criar um banco de dados tal como acima.

e. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para atacar o assunto.

2. Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico para o setor, assinale a opção mais adequada:

a. Todos os portfólios e programas recebem um atendimento especial, tendo o seu próprio gerente, além dos gerentes de cada projeto. Este gerenciamento é feito em fina sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização 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. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico.

e. Desconhece-se a importância deste assunto.

3. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de gerenciamento de projetos existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

a. Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual os processos são permanentemente 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. Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.

e. O assunto ainda não foi abordado.

4. Em relação às anomalias em tarefas que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

a. Existe um procedimento praticado por todos os gerentes de projeto pelo qual se coletam dados de anomalias de tarefas e se efetua uma análise para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso 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. Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.

e. O assunto não foi abordado.

5. Em relação às causas de fracasso de projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

a. Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos 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. Estão sendo feitos estudos para implantar um sistema tal como o acima.

e. Ainda não existe um trabalho nesta direção.

6. Em relação à estrutura organizacional existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o relacionamento entre os gerentes de projetos e os "fornecedores internos" (veja questão 5 do nível 3):

a. Evoluiu para uma nova forma realmente correta e eficiente. Os gerentes de projetos possuem e exercem a autoridade necessária e adequada para as suas funções. A nova forma é praticada por todos os gerentes de projeto com sucesso 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. Os estudos para a evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura.

e. Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto para se traçar um plano de evolução.

7. 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 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. Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.

e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8. 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. Existe um plano estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento. Os cursos são de ótima qualidade, são bem avaliados e o modelo tem funcionado com sucesso nos últimos 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. Estão sendo feitos estudos para fornecer treinamento avançado de qualidade.

e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. Em relação ao estímulo para a obtenção de certificação pelos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

a. Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente. Este plano está em funcionamento há mais de dois anos e uma quantidade significativa de gerentes de projetos 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. O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.

e. Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

10. 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. Foram criados critérios enérgicos para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização e eles têm sido respeitados. O sistema funciona eficientemente 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. Estão sendo feitos estudos para a criação dos critérios.

e. Não existem critérios enérgicos de alinhamento com os negócios da organização para que os novos projetos.

NIVEL 5 – OTIMIZADO

1. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos seguintes aspectos (casos aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido, assinale a opção mais adequada:

a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.

e. O cenário existente não atende ao item a.

2. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca a Lições Aprendidas, assinale a opção mais adequada:

a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.

e. O cenário existente não atende ao item a.

3. Em relação à avaliação da estrutura organizacional implementada no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerentes de Projetos, Sponsors, Estrutura Projetizada, Estrutura Matricial, etc.), assinale a opção mais adequada:

a. A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.

e. O cenário existente não atende ao item a.

4. Em relação à visibilidade de nossa organização na comunidade empresarial, assinale a opção mais adequada:

a. Nossa organização é vista e citada como benchmark em gerenciamento de projetos há, pelos menos, 2 anos. Recebemos frequentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.

e. O cenário existente não atende ao item a.

5. Em relação à capacidade dos gerentes de projetos do setor em relacionamentos humanos (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a. A quase totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos 2 anos.

e. O cenário existente não atende ao item a.

6. 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" no setor há, pelo menos, 2 anos. Os projetos são planejados de forma otimizada, com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e. O cenário existente não atende ao item a.

7. Em relação ao programa de certificação PMP, IPMA ou equivalente para os gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

a. A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.

e. O cenário existente não atende ao item a.

8. Em relação às causas de fracasso dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento de exigências de qualidade), tanto internas como externas ao setor, assinale a opção mais adequada:

a. Todas as causas foram mapeadas e ações de correção já são executadas com sucesso quase total há, pelo menos, 2 anos.

e. O cenário existente não atende ao item a.

9. Em relação à informatização implantada no setor, assinale a opção mais adequada:

a. Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há, pelo menos, 2 anos.

e. O cenário existente não atende ao item a.

10. 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. O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).

e. O cenário existente não atende ao item a.

Anexo 2 – Respostas obtidas com o questionário do modelo MMGP.

Pesquisa MPCM

Todas as perguntas foram preenchidas. Obrigado pela sua participação.

Empresa: Super Obra Mat de Construção

Setor avaliado: Construção

Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Avaliação final: 2.71

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	32										
3	56										
4	73										
5	10										

Aderência às Dimensões

Dimensão	%Aderência (%)	Aderência (%)									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos	46										
Competência Técnica e Contextual	38										
Competência Comportamental	32										
Metodologia	45										
Informatização	50										
Alinhamento Estratégico	44										
Estrutura Organizacional	46										