

O VALOR DA EVOLUÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Darci Prado, Russell Archibald e Warlei Oliveira

Resumo:

O objetivo deste artigo é apresentar um estudo em que se demonstra o valor da evolução da maturidade em gerenciamento de projetos com base em dados da pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos, realizada no Brasil nos meses de Setembro a Dezembro de 2012, conduzida pelo site www.maturityresearch.com.

INTRODUÇÃO

O racional deste texto utiliza as respostas de três conjuntos de dados obtidos na pesquisa por meio de perguntas separadas:

- a) Valores de percepção de agregação de valor pelos principais envolvidos, estratificados por níveis de maturidade;
- b) Valores de indicadores de performance de projetos encerrados, estratificados por níveis de maturidade;
- c) Valores de maturidade obtidos por meio de 40 perguntas que permitem que se obtenha uma nota entre 1 e 5.

As informações foram prestadas na sequência acima. Somente após o fornecimento de todos os dados mostrados acima é que se conhece o valor da maturidade. Portanto, ao se fornecer as informações dos grupos a e b acima ainda não se conhece nem as perguntas relativas a maturidade e, por conseguinte, nem o valor da maturidade.

Por outro lado, por questões didáticas, o texto deste estudo foi construído na seguinte sequência, que não é a mesma que a mostrada anteriormente:

1. Maturidade: onde se apresenta uma visão geral do modelo de maturidade Prado-MMGP e os resultados da pesquisa realizada em 2012;
2. Indicadores: onde se faz uma análise dos resultados dos principais indicadores de performance (sucesso, atraso e estouro de custos);
3. Percepção de agregação de valor: onde se faz uma análise dos resultados obtidos para agregação de valor;
4. Conclusões;
5. Importância deste estudo.

1. MATURIDADE

O Modelo De Maturidade

O modelo de maturidade Prado-MMGP foi desenvolvido em 2002 com os seguintes objetivos:

- Abordar todo o ciclo de criação do bem (produto, serviço ou resultado), envolvendo processos finalísticos e de suporte;
- Refletir o uso das Boas Práticas de Gestão.

Como se Obtem o Valor Para Maturidade

O valor da maturidade de um setor pode ser obtido pelas respostas fornecidas a um questionário de 40 questões. O valor obtido está entre 1 e 5 e os níveis de maturidade são os seguintes:

- **Nível 1 (Ad Hoc):** não existe nenhuma prática de gerenciamento de projetos.
- **Nível 2 (conhecido):** o assunto é conhecido pelos principais participantes do setor. As iniciativas são isoladas e não padronizadas.
- **Nível 3 (padronizado):** foram estabelecidas padronizações de processos, ferramentas, estrutura organizacional e alinhamento estratégico. Foram desenvolvidas competências. Todos os envolvidos seguem os padrões.
- **Nível 4 (gerenciado):** Foram identificadas e eliminadas as causas de anomalias.
- **Nível 5 (otimizado):** foram obtidos otimizações de prazos, custo e qualidade. Os processos, ferramentas e estrutura organizacional também foram otimizados.

A Pesquisa De Maturidade

A pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos tem sido realizada no Brasil desde 2005, pelo site www.maturityresearch.com. A pesquisa 2012 contou com 434 participantes envolvendo 8.680 projetos. Foi também possível estratificar os resultados de diversas formas, tais como:

- 4 tipos de organizações
- 11 categorias de projetos, conforme o modelo de Archibald
- 28 áreas de negócios
- Valor do faturamento da organização
- Diversos aspectos do setor sendo pesquisado, tais como existência de PMO, Gerente de Projetos, etc.

Os Resultados da Pesquisa 2012

A pesquisa apresentou os seguintes resultados médios:

- Maturidade: 2,6 (escala de 1 a 5)
- Sucesso:
 - Taxa de sucesso total: 49,7%
 - Taxa de sucesso parcial: 35,2%
 - Taxa de fracasso: 15,1%
- Atraso: 28,0%
- Estouro de custo: 15,0%

A distribuição da maturidade nos cinco níveis é mostrada na Figura 1.

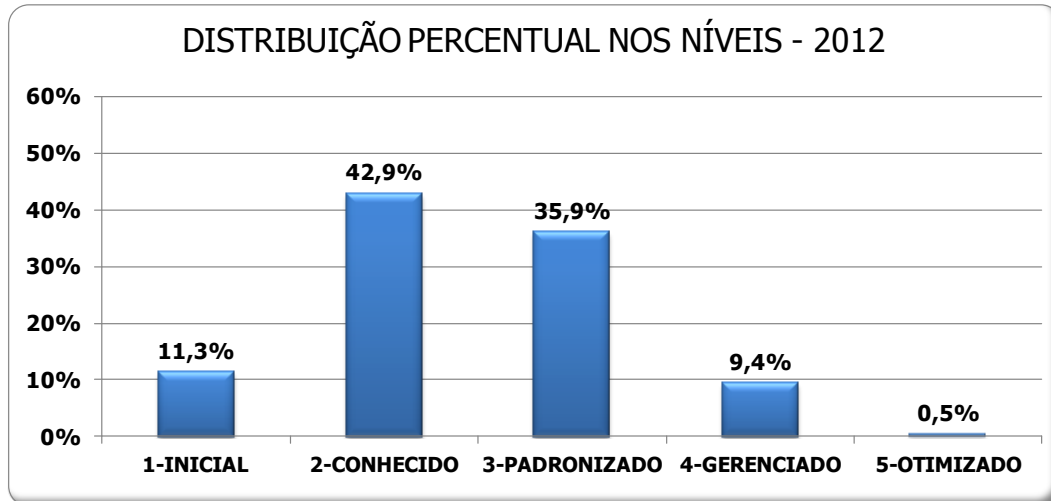


Figura 1: Distribuição dos participantes nos cinco níveis de maturidade.

2. INDICADORES DE PERFORMANCE DE PROJETOS ENCERRADOS

Os indicadores de performance para os projetos encerrados são os seguintes:

- Sucesso:
 - Taxa de sucesso total
 - Taxa de sucesso parcial
 - Taxa de fracasso
- Atraso
- Estouro de custo

Sucesso

O cruzamento entre sucesso e níveis de maturidade está mostrado no gráfico a seguir:

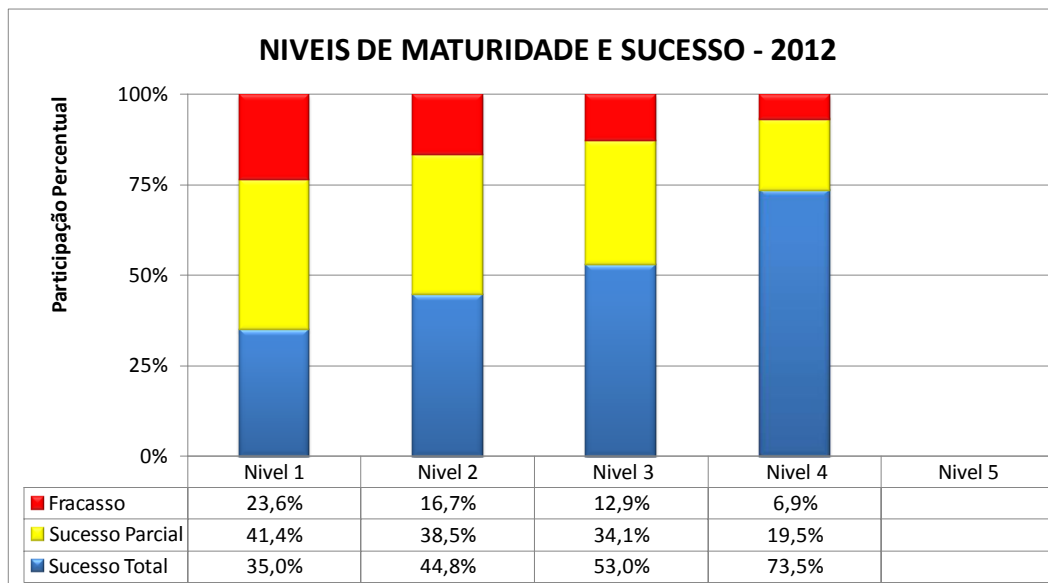


Figura 2: Sucesso versus Níveis de Maturidade

Pela Figura 2 podemos concluir que:

- Existe uma relação positiva direta entre Sucesso Total e Maturidade;
- Existe uma relação invertida entre Fracasso e Maturidade.

As definições de sucesso são as seguintes:

Sucesso total: Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu os resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso, mas não obrigatoriamente, espera-se que o projeto tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas).

Sucesso parcial ou comprometido: o projeto foi concluído, mas não produziu todos os resultados e benefícios esperados. Existe uma significativa insatisfação entre os principais envolvidos. Além disso, provavelmente algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram significativamente excedidas.

Fracasso: existe uma enorme insatisfação entre os principais envolvidos ou porque o projeto não foi concluído ou porque não atendeu às expectativas dos principais envolvidos ou porque algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram excedidas de forma absolutamente inaceitável.

Atraso

O cruzamento entre atraso e níveis de maturidade está mostrado no gráfico a seguir:

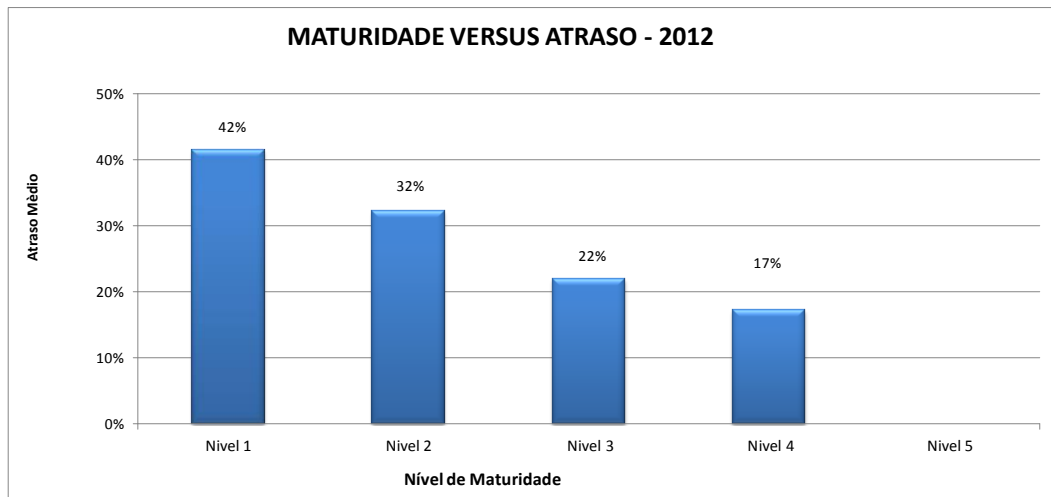


Figura 3: Atraso versus Níveis de Maturidade

Pela Figura 3 podemos concluir que:

- Existe uma relação invertida entre Atraso e Maturidade. Quanto maior a maturidade, menor o atraso.

Estouro de custos

O cruzamento entre estouro de custos e níveis de maturidade está mostrado no gráfico a seguir:

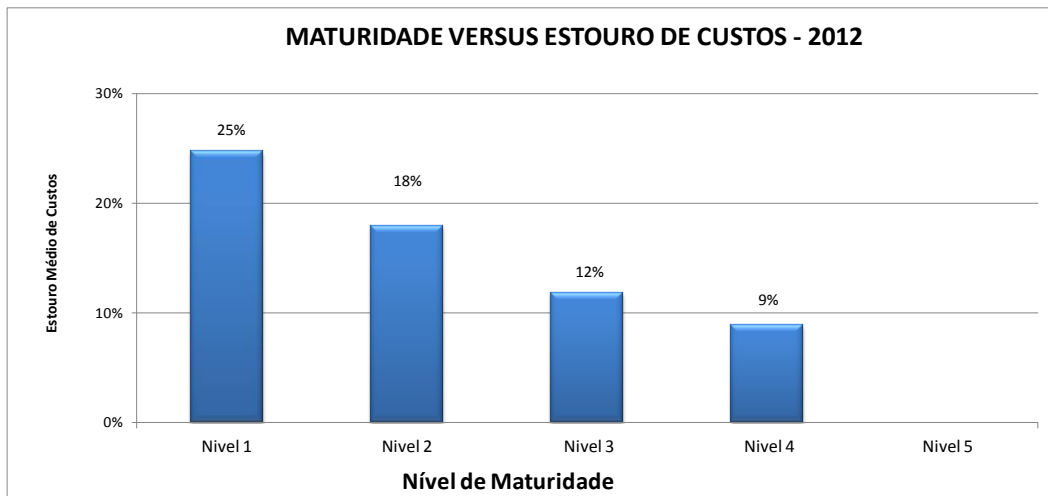


Figura 4: Estouro de Custos versus Níveis de Maturidade

Pela Figura 4 podemos concluir que:

- Existe uma relação invertida entre Estouro de Custos e Maturidade. Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.

3. PERCEPÇÃO DE AGREGAÇÃO DE VALOR PELOS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS

A pergunta sobre agregação de valor é a seguinte:

19. Com relação à prática do gerenciamento de projetos (GP) em seu setor, qual a percepção pelos principais envolvidos sobre a importância (ou geração de valor) que este gerenciamento de projetos traz para o sucesso dos projetos e/ou dos negócios do setor?

- O GP agrega muito valor
- O GP agrega algum valor
- O GP agrega pouco valor
- O GP não agrega valor
- Não temos GP

O cruzamento entre percepção de agregação de valor e níveis de maturidade está mostrado no gráfico a seguir:

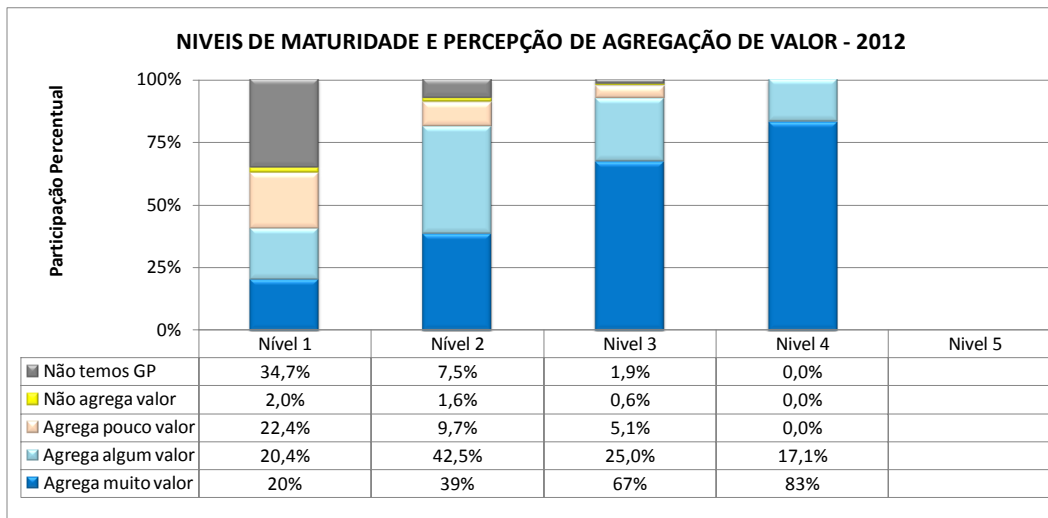


Figura 5: Percepção de Agregação de Valor versus Níveis de Maturidade

Pela Figura 5 podemos concluir que:

- Existe uma relação positiva direta *entre Percepção de Agregação de Valor do Gerenciamento de Projetos e Maturidade*. Quanto maior a maturidade, maior a percepção de agregação de valor pelos principais envolvidos.

4. CONCLUSÕES

Primeira Conclusão:

Os gráficos 2, 3 e 4 permitem concluir que:

- Organizações de maior performance são justamente aquelas de maior maturidade pelo modelo Prado-MMGP.

Ou seja, o modelo de maturidade Prado-MMGP é um bom medidor da performance dos projetos: quanto maior a maturidade, maior a performance. Visto que o modelo Prado-MMGP tem, em sua concepção, as boas práticas de gerenciamento de projetos, temos que o uso das boas práticas realmente implica em melhor performance.

Segunda Conclusão:

O gráfico 5 permite concluir que:

- Organizações de maior percepção de agregação de valor são justamente aquelas de maior maturidade pelo modelo Prado-MMGP.

Ou seja, o modelo de maturidade Prado-MMGP é um bom medidor da satisfação dos principais envolvidos com o uso de gerenciamento de projetos.

Conclusão Final:

A junção das duas conclusões acima nos leva à seguinte conclusão final:

- Quanto maior o uso das boas práticas de gerenciamento de projetos, maior a performance (sucesso, etc.) e maior o reconhecimento pelos principais envolvidos.

Ou seja, o valor do uso das boas práticas do gerenciamento do projeto pode ser visto nos melhores resultados e no maior reconhecimento pelos principais envolvidos.

5. IMPORTÂNCIA DESTE ESTUDO

As conclusões deste estudo não são inéditas, pois diversos outros já demonstraram o valor do gerenciamento de projetos. Acreditamos que os seguintes aspectos são inovadores neste estudo:

- É feita uma análise do reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos com base em níveis de maturidade;
- São apresentados valores para indicadores de performance com base em níveis de maturidade.

Este estudo se revela de muita importância principalmente para organizações que estão iniciando o uso de práticas de gerenciamento de projetos e se encontram nos níveis 1 ou 2. Para elas, os indicadores de performance apresentam fracos valores e não existe o reconhecimento da alta administração. Então, para tais organizações, este estudo apresenta uma mensagem de otimismo: a evolução na maturidade vai modificar este cenário. Esta evolução não ocorre da noite para o dia e exige disciplina e dedicação, mas os resultados são mais que compensadores.

AUTORES

Darci Prado, PhD, é sócio-consultor da FALCONI. Graduado em Engenharia Química pela UFMG, pós-graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Dom Cabral e doutor pela UNICAMP. Participou da fundação dos capítulos do PMI em Minas Gerais e Paraná e foi membro da Diretoria do PMI-MG entre 1998-2002. Foi presidente do Clube IPMA-BH entre 2006 e 2008. Autor de 10 livros sobre gerenciamento de projetos.

Warlei Agnelo de Oliveira, MsC, é assessor da Secretaria de Transportes e Obras Públicas e atualmente é Gerente do Projeto Estruturador “Metrô de Belo Horizonte”. Graduado em Engenharia Civil com MBA em Gestão de Projetos pela FGV e Mestrado em Administração. Possui a certificação Orange Belt do ILL e atualmente é professor dos

Cursos de Engenharia Civil e Tecnólogo em Gestão Ambiental do Centro Universitário UNA.

Russell D. Archibald, PhD, PMP, IPMA, é bacharel e mestre em Engenharia Mecânica. Participou da Fundação do PMI-USA e é seu sócio número 6. É considerado uma das maiores autoridades mundiais em Gerenciamento de Projetos.