

## **Maturidade em um escritório de gerenciamento de projetos da administração pública**

Éubulo César Gomes<sup>1\*</sup>; Carlos Roberto Campos<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pós-graduando em Gestão de Projetos (ESALQ/USP) - Especialista em Administração de Empresas (EPGE/EBAPE/FGV) - Rua Formosa, 339 - Setor Cidade Jardim - CEP 74.425-410 - Goiânia (GO), Brasil

<sup>2</sup> Professor Associado e Especialista em Gestão de Projetos - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (ESALQ/USP) - Av. Pádua Dias, 11 - CEP 13.418-900 - Piracicaba (SP), Brasil

## **Maturidade em um escritório de gerenciamento de projetos da administração pública**

### **Resumo**

Acompanhando a tendência de adesão às boas práticas de gestão, o Governo do Estado de Goiás implantou o escritório de gerenciamento de projetos com foco no gerenciamento intensivo dos projetos prioritários e, por isso, tornou-se relevante investigar o quanto hábil está na arte ou ciência de gestão de projetos. Este trabalho teve por objetivo avaliar o seu atual grau de maturidade no contexto de gerenciamento de projetos seguindo o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos [Prado-MMGP]. A pesquisa se classificou como um estudo de caso simples, está caracterizada como de natureza exploratória, descritiva e qualitativa, na qual o questionário de avaliação foi o principal instrumento de coleta de dados. Os resultados descrevem a avaliação final de maturidade, bem como as aderências aos níveis e às dimensões da plataforma. Adicionalmente, propôs-se ações de melhorias que podem ser implementadas para a elevação da performance na área de projetos. O escritório de gerenciamento de projetos obteve o coeficiente 3,64, interpretado como um estágio satisfatório da maturidade e com significativo destaque diante do cenário externo.

**Palavras-chave:** escritório de gerenciamento de projetos, maturidade em gerenciamento de projetos, modelo Prado-MMGP, administração pública

### **Maturity in a project management office of public administration**

### **Abstract**

Following the trend towards adherence to good management practices, the Government of Goiás founded the project management office focusing on the intensive management of priority projects and, therefore, it is relevant to investigate how skillful is in the art or science of project management. At its core this work is meant to evaluate the current stage of maturity in project management context following Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos [Prado-MMGP]. This research is classified as a simple case study, categorised in its exploratory nature, descriptive and qualitative, in which the maturity questionnaire was the main instrument for data collection. The results depicted in this report demonstrate the final evaluation in maturity, the adherence in maturity levels and adherence in the dimensions of maturity. Furthermore, this reports suggests improvement actions that may be implemented to enhance the performance in projects. The project management office obtained the coefficient 3,64, interpreted as a satisfactory stage of maturity and with significant prominence compared to other organizations.

**Keywords:** project management office, project management maturity, Prado-MMGP model, public administration

## Introdução

Na administração pública em geral, observam-se esforços para promover melhorias administrativas e utilização de boas práticas de gestão. Esse fato vem impulsionando transformações, tanto nos modelos de gestão como na adoção de ferramentas que resultem em facilitadores da governança e gerem maior eficiência na execução, controle e consecução dos resultados definidos nos planos governamentais.

Para tanto, as boas práticas de gerenciamento de projetos, amplamente utilizadas no ambiente empresarial e discutidas no meio acadêmico, estão cada vez mais presentes na administração pública com objetivo de transformar o planejamento em resultados e trazer maior desempenho para a gestão.

Como uma das respostas a esse desafio, os governos das esferas federais, estaduais e municipais estão implantando escritórios de gerenciamento de projetos [EGP], ou em inglês “project management office [PMO]”. Dessa forma, ele surge como um componente peculiar da estrutura organizacional responsável por aprimorar o gerenciamento de projetos. Algumas das suas atribuições básicas são desenvolver uma metodologia padronizada, facilitar o uso de ferramentas e promover o gerenciamento conjunto da carteira de projetos (Project Management Institute, 2013).

Por outro lado, Carneiro (2012) ressalta que a intensão de modernizar as práticas de gerenciamento de projetos deve ser acompanhada com senso crítico e cautela, pois isso pode denotar um risco de utilização de fórmulas prontas que deram certo em outra cultura com necessidades distintas. Portanto, é primordial que as organizações do setor público investiguem a atuação dos escritórios de gerenciamento de projetos, assim como examinem o seu nível de maturidade. Essa análise justifica-se na medida em que possibilita melhor compreensão acerca de como poderão gerar mais valor à organização e aos projetos, aumentando a satisfação das partes interessadas.

A maturidade em gerenciamento de projetos representa a habilidade de uma organização em gerenciar os seus projetos e está diretamente relacionado ao índice de sucesso dos projetos. O nível de maturidade pode ser avaliado por diferentes modelos como “Capability Maturity Model [CMM]”, “Project Management Maturity Model [PMMM]”, “Organizational Project Management Maturity Model [OPM3]” e Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos [Prado-MMGP]. O modelo Prado-MMGP merece especial destaque por oferecer acesso livre aos dados históricos, possibilitando realizar comparações significativas, e por ser o mais adequado as culturas organizacionais brasileiras.

Inserido nesse contexto, o Governo do Estado de Goiás, no início do ano de 2011, implantou a Gerência do Escritório de Projetos Estruturantes [GEPES] na Superintendência Central de Planejamento [SUCEP] da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento [SEGPLAN], tendo como pressuposto de ação o gerenciamento intensivo dos projetos priorizados, chamados projetos estruturantes e caracterizados como agentes impulsionadores do desenvolvimento socioeconômico (Meira e Bareicha, 2015).

Assim, a presente pesquisa científica exploratória pretende identificar, por meio do estudo de caso simples, o atual estágio de maturidade do escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado de Goiás. Com o objetivo de desenvolver esse problema-chave, este estudo avalia o nível de maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo Prado-MMGP. A partir dos resultados alcançados, propõe-se recomendações que possam ser implementadas na organização para que eleve a sua maturidade e, conseqüentemente, a sua performance em gerenciamento de projetos.

## **Material e Métodos**

Esta pesquisa utilizou a metodologia de estudo de caso simples a partir da experiência em um escritório de gerenciamento de projetos da administração pública. O estudo de caso é amplamente aplicado nas pesquisas em administração e permite ao investigador aprofundar os conhecimentos acerca de fenômenos organizacionais e gerenciais. Segundo Yin (2005), a estratégia formal de estudo de caso deve ser utilizada quando o foco se enquadra em eventos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O estudo de caso simples tem como principal vantagem permitir uma maior riqueza na coleta de dados.

Quanto aos fins, este estudo de caso desenvolve uma compreensão inicial do modelo Prado-MMGP captando ao máximo a realidade do escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado de Goiás, objeto de análise. Sendo assim, a pesquisa está caracterizada como de natureza exploratória e descritiva. Hair (2005) ressalta que a pesquisa exploratória é orientada para aproximar o pesquisador de uma situação ou fazê-lo conseguir uma nova compreensão dela ao passo que a pesquisa descritiva apresenta as características de um fenômeno, atividade ou evento. Portanto, os resultados deste estudo de caso podem ser verificados posteriormente por pesquisas conclusivas, cujo objetivo é testar hipóteses e examinar relações.

Quanto aos meios, esta pesquisa também está caracterizada como de abordagem qualitativa, já que a coleta e análise de dados produz resultados e discussões por meio de interpretações, induções e inferências. Ela é de campo porque foi aplicado questionário com os profissionais envolvidos com o objeto de análise como fonte de dados primários. Ela é documental, uma vez que foram utilizados documentos da organização estudada como fontes de dados secundários, bem como materiais publicados em livros, revistas, artigos, relatórios, congressos, etc. Ela é transversal única por realizar a obtenção das informações de uma unidade de análise em um determinado momento específico.

A pesquisa contou com uma profissional sênior em gerenciamento de projetos que atuou no papel de embaixadora deste estudo de caso apoiando a sua execução. A embaixadora da pesquisa foi a responsável pela concepção e coordenação do escritório de gerenciamento de projetos em análise. Sendo assim, ela está fortemente informada sobre como os projetos são gerenciados, treinamentos fornecidos, pessoal envolvido, etc.

O objeto de análise desta pesquisa compreendeu o escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado de Goiás. Essa escolha se deu em função da conveniência e facilidade de acesso do pesquisador e da possibilidade significativa de contribuição dessa unidade de análise com o tema de pesquisa. Outros critérios para seleção que também foram considerados: pertencente a administração pública, período de implantação superado, existência de metodologia de gestão de projetos, possuir ampla carteira de projetos e disponibilidade dos protagonistas em participar da pesquisa. Nessa delimitação da unidade de análise, ponderou-se o esclarecimento em Prado (2015) de que o modelo Prado-MMGP deve ser aplicado separadamente a cada departamento de uma organização.

### **Contextualização Inicial**

O escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado de Goiás foi instituído formalmente como unidade administrativa complementar em janeiro de 2011 por intermédio de criação da Gerência do Escritório de Projetos Estruturantes [GEPES] da Superintendência Central de Planejamento [SUCEP] na Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento [SEGPLAN] e está instalado no Palácio Dr. Pedro Ludovico Teixeira, 7º andar, Setor Central, Goiânia-GO (Goiás, 2011).

Meira e Bareicha (2015) mencionam que a criação do escritório de gerenciamento de projetos teve como principal propósito tratar questões críticas para o desenvolvimento e obtenção de resultados nos projetos estruturantes dos diversos órgãos da administração pública, pois possuíam um elevado grau de complexidade e grande impacto socioeconômico. Esses projetos emblemáticos exigiam acompanhamento intensivo dos principais aspectos que compõem a disciplina de gerenciamento de projetos, como as restrições triplas do triângulo de ferro: recursos, tempo e escopo. Outros objetivos estratégicos foram:

- ampliar o alinhamento entre a carteira de projetos e a estratégia do Governo;
- impulsionar o alcance de resultados positivos;
- estabelecer um modelo de governança visando melhoria no desempenho dos programas e projetos prioritários;
- difundir a cultura do gerenciamento de projetos e consolidar a metodologia do escritório de gerenciamento de projetos;
- subsidiar a alta administração de informações estratégicas para tomada de decisões;
- agilizar a execução dos projetos e eliminar entraves burocráticos;
- contribuir como ferramenta de gestão, avaliação e divulgação de políticas públicas.

O escritório de gerenciamento de projetos estabeleceu funções com perfis específicos visando garantir a aplicação das diretrizes, das metodologias e dos indicadores preconizados. Os papéis relacionados ao desenvolvimento de projetos são:

- dirigente do órgão: é o responsável por viabilizar os diversos recursos, fornecendo apoio político e exercendo influência sobre a organização;
- líder do programa integrador: é o responsável por gerenciar o conjunto de projetos pertencentes a um determinado programa, realizando definições e correções estratégicas;
- equipe de projetos: são os responsáveis por auxiliar o líder do programa na elaboração, gerenciamento e execução dos projetos e do programa dentro dos padrões de desempenho;
- monitor de projetos: é o membro do escritório de gerenciamento de projetos responsável por auxiliar na adequação da metodologia de gerenciamento de projetos, no gerenciamento de recursos compartilhados e na definição de ações para correção de problemas.

## **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

A maturidade em um ambiente organizacional caracteriza o quanto uma organização está apta para alcançar seus objetivos. Sob uma perspectiva mais precisa nos conceitos sobre projetos, a maturidade em gerenciamento de projetos retrata o grau de habilidade da organização na arte ou ciência de gestão de projetos. Kerzner (2013) considera que a maturidade em gerenciamento de projetos é basicamente a implementação de processos padrões que aplicados repetidamente aumentam a probabilidade de sucesso dos projetos, ou seja, o conceito de maturidade está relacionado ao estágio de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas. No entanto, processos e sistemas repetitivos não garantem o sucesso dos projetos.

Para Rabechini Júnior (2005), a maturidade em gerenciamento de projetos ocorre gradualmente com o acúmulo de experiências práticas e com um processo de desenvolvimento de competências. Sendo assim, o estágio de excelência em projetos precisa ser elevado por meio de um plano de crescimento e aperfeiçoamento dos processos e das ferramentas adotados na organização, de forma que a conduza para consecução dos seus objetivos.

Um dos propósitos de implantar um escritório de gerenciamento de projetos em uma organização é aprimorar capacidades e promover o desenvolvimento da sua maturidade em gerenciamento de projetos, contribuindo significativamente para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Notadamente, os escritórios de gerenciamento de projetos sustentam e viabilizam o gerenciamento de projetos dentro das organizações, fomentando as boas práticas e estabelecendo concordância quanto aos padrões, processos, ferramentas e metodologias a serem utilizadas.

Todas as organizações ou setores atravessam seus próprios estágios de maturidade em gerenciamento de projetos, partindo de uma situação inferior onde prevalece a improvisação para uma situação de excelência onde a eficiência é máxima. Assim, os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vieram como mecanismos que retratam o estágio em que as unidades organizacionais se encontram, auxiliando na elaboração de planos de evolução para se tornarem mais produtivas e competitivas.

## Aspectos do Modelo Prado-MMGP

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos [Prado-MMGP] foi lançado em 2002 por Darci Prado e foi muito experimentado em organizações brasileiras públicas, privadas e do terceiro setor, além de ser utilizado na pesquisa de maturidade conduzida a partir de 2005 em parceria com Russel Archibald. O modelo foi criado preliminarmente como uma ferramenta para auxiliar o autor a diagnosticar o cenário das organizações onde realizava consultorias, de modo que o permitisse elaborar planos de crescimento apropriados.

O modelo Prado-MMGP já passou por uma série de melhorias que lhe deram maior consistência. As principais características são: questionário de avaliação pequeno, alta confiabilidade, fácil utilização, robustez dos resultados, aplicabilidade em vários tipos de projetos, capacidade de examinar os pontos fundamentais relacionados ao sucesso dos resultados, poder ser utilizado como base para uma proposta de crescimento, contemplar níveis e dimensões, mensurar um coeficiente de maturidade e incorporar as terminologias empregadas no “Project Management Body of Knowledge [PMBOK]” do “Project Management Institute [PMI]” e no “IPMA Competence Baseline [ICB]” do “International Project Management Association [IPMA]” (Prado, 2015).

## Níveis e Dimensões de Maturidade

O modelo Prado-MMGP estrutura a maturidade em gestão de projetos em cinco níveis. Os níveis estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1. Níveis de maturidade em gerenciamento de projetos (continua)

Níveis	Principais características	Aspecto básico	Índice de sucesso
1 Inicial [Boa vontade]	<ul style="list-style-type: none"><li>• O ciclo de vidas dos projetos é realizado com pouco ou sem nenhum profissionalismo</li><li>• Não há um entendimento correto sobre projetos e gerenciamento de projetos</li></ul>	Desalinhamento total	Muito baixo



Tabela 1. Níveis de maturidade em gerenciamento de projetos (conclusão)

Níveis	Principais características	Aspecto básico	Índice de sucesso
2 Conhecido [Linguagem comum]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorre um despertar de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos</li> <li>• Uso primário de sistemas informatizados para controle de atividades</li> <li>• Apresenta poucas iniciativas individuais de profissionalismo</li> </ul>	Alinhamento de conhecimentos	Baixo
3 Padronizado [Metodologia]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de uma metodologia padronizada de gerenciamento de projetos e uso consistente pelos principais envolvidos</li> <li>• Empreendimento de alguns esforços para realizar a integração dos trabalhos e dos projetos</li> </ul>	Existência de padrões	Melhoria significativa
4 Gerenciado [Consolidado]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gerenciamento de projetos é realizado de forma eficiente e eficaz por meio de uma equipe competente</li> <li>• Apresenta capacidade de identificar e tratar fatores que interferem negativamente no sucesso dos projetos</li> </ul>	Os padrões são eficientes	Provavelmente acima de 80%
5 Otimizado [Sabedoria]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflete um estágio de excelência em gerenciamento de projetos e a inovação organizacional é aplicada continuamente</li> <li>• Apresenta sabedoria nos principais aspectos da disciplina de projetos</li> </ul>	Otimização e melhoria contínua	Provavelmente acima de 90%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Prado (2015)

O modelo Prado-MMGP também é composto por uma plataforma de sete dimensões fundamentais de gerenciamento de projetos, conforme definidos a seguir na Tabela 2.

Tabela 2. Dimensões fundamentais em gerenciamento de projetos (continua)

Dimensões	Resumo
Competência em gestão de projetos, programas e portfólios	Todos os profissionais envolvidos devem possuir conhecimentos e experiências na disciplina de gerenciamento de projetos. Essas competências devem ser difundidas, em níveis e sofisticação que variam de acordo com a necessidade, por todos os setores envolvidos com projetos. As publicações “Project Management Body of Knowledge [PMBOK]” e “IPMA Competence Baseline [ICB]” são exemplos de fontes importantes de conhecimentos de gerenciamento de projetos.
Competência técnica e contextual	Todos os profissionais envolvidos devem possuir conhecimentos e experiências nas questões técnicas referentes ao escopo do projeto, bem como nos diversos outros tópicos referentes ao modelo de negócio da organização. Essas competências devem ser difundidas, em níveis e sofisticação que variam de acordo com a necessidade, por todos os setores envolvidos com projetos.
Competência comportamental	Todos os profissionais envolvidos devem possuir habilidades comportamentais em temas como comunicação, liderança, planejamento, negociação, criatividade, integridade, relacionamento interpessoal, etc. Essas competências devem ser difundidas, em níveis e sofisticação que variam de acordo com a necessidade, por todos os setores envolvidos com projetos. As pessoas são fundamentais na execução de qualquer projeto, portanto é fundamental que elas façam da melhor maneira e que estejam motivadas para o trabalho.
Metodologia	Deve existir uma metodologia única com pequenas adaptações para cada setor e que integre naturalmente com os processos da organização. O desenvolvimento de uma metodologia padronizada para garantir a correta aplicação de técnicas e ferramentas e que abranja todas as etapas do ciclo de vida dos projetos.
Informatização	As funcionalidades do sistema de gestão de projetos devem contemplar todo o ciclo de vida dos projetos e, em especial, os tópicos mais relevantes da metodologia desenvolvida. As ferramentas informatizadas devem ser facilmente utilizadas pelos profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos.
Estrutura organizacional	Em razão do envolvimento de diversas áreas da organização com os projetos, deve existir mapeamento das funções e definições claras do grau de autoridade dos gerentes de projetos nas diferentes áreas para minimização de conflitos e maximização de resultados.

Tabela 2. Dimensões fundamentais em gerenciamento de projetos (conclusão)

Dimensões	Resumo
Alinhamento estratégico	Tanto a carteira de projetos atuais como também os projetos futuros a serem desenvolvidos devem estar completamente alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Prado (2015)

Em cada nível de maturidade elencado existe a presença de algumas ou de todas as dimensões da maturidade com variações de aderência. A Figura 1 apresenta a correlação entre os níveis de maturidade e as dimensões no modelo Prado-MMGP.



Figura 1. Níveis de maturidade e dimensões

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Prado (2015)

Verifica-se assim que organizações com alto índice de sucesso nos projetos obtêm notas altas de maturidade e, logo, se uma organização obtém uma nota alta de maturidade é efeito dela possuir alto índice de sucesso nos projetos. Esta constatação já foi testada por diversas pesquisas realizadas no Brasil demonstrando que as organizações de maior performance são justamente aquelas de maior maturidade.

Maturity by Project Category Model (2015) apresenta os resultados gerais relativos ao ano de 2014 da pesquisa Archibald & Prado conduzida no Brasil desde 2005 utilizando o modelo Prado-MMGP e que permitiu efetuar interessantes cruzamentos demonstrando que:

- existe uma relação positiva direta entre sucesso total e maturidade;
- existe uma relação negativa entre fracasso e maturidade;

- existe uma relação negativa entre atraso e maturidade;
- existe uma relação negativa entre estouro de custos e maturidade;
- existe uma relação negativa entre execução do escopo e maturidade;
- existe uma relação positiva direta entre percepção de agregação de valor do gerenciamento de projetos e maturidade.

### **Instrumento de Avaliação de Maturidade Setorial**

A avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo Prado-MMGP foi realizada por meio de um questionário extraído de Prado (2015) e disponibilizado gratuitamente no site oficial da pesquisa Archibald & Prado, endereço eletrônico [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com). Um dos pontos de maior destaque deste instrumento se refere a possibilidade de comparação com outras organizações brasileiras, por meio de pesquisas publicadas periodicamente. O questionário de avaliação de maturidade foi o principal instrumento de coleta de dados deste estudo de caso e foi aplicado em novembro de 2016.

O procedimento amostral da pesquisa é considerado não probabilístico e ocorreu em conformidade com critérios de conveniência. De acordo com as recomendações respaldadas em Prado (2015), a população amostral foi constituída pela coordenadora do escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado de Goiás, objeto sob análise desta pesquisa, pois é profissional sênior da área de gerenciamento de projetos, possui certificação profissional na área, conhece profundamente o setor, oferece alto grau de confiabilidade e apresentou-se prontamente solícita para participação da pesquisa.

O instrumento de avaliação de maturidade é constituído por quarenta questões e teve a versão 2.2.0, última versão, publicada em julho de 2014. O questionário está segmentado igualmente em quatro blocos que representam a aderência do setor aos níveis da maturidade em gerenciamento de projetos a partir do segundo nível do modelo.

As primeiras trinta questões do instrumento são formadas pelo enunciado e pelas alternativas A, B, C, D e E que equivalem respectivamente a dez, sete, quatro, dois e zero pontos. Desse modo, as alternativas representam desde um cenário em que a organização se encontra completamente aderente ao enunciado da questão até um cenário inferior em que nada havia sido realizado em relação ao que está afirmado no enunciado da questão.

As dez questões finais do instrumento seguem uma estrutura diferente, pois são formadas pelo enunciado e pelas alternativas A e E que equivalem respectivamente a dez e zero pontos. Desta forma, as alternativas representam apenas dois cenários, não permitindo um posicionamento intermediário em relação ao enunciado da questão. Essa natureza dicotômica tem o propósito particular de verificar se os referidos aspectos descritos no enunciado se encontram consolidados ou não na organização.

De posse de todas as questões do instrumento respondidas, os dados foram alocados em uma tabela para realizar o somatório simples de pontos em cada nível e o somatório total de pontos obtidos nos quatro níveis mensurados pelo questionário. Após a contabilização do total de pontos, obteve-se o coeficiente final de maturidade do modelo Prado-MMGP pela fórmula de avaliação final de maturidade [AFM], eq. (1), em uma escala fracionada que vai de um a cinco (Prado, 2015).

$$AFM = \frac{(100 + \text{total\_de\_pontos})}{100} \quad (1)$$

onde total\_de\_pontos: é o somatório de pontos obtidos nos quatro níveis.

Para finalizar o procedimento de avaliação de maturidade e examinar as variações de aderência do setor a cada uma das dimensões, os dados foram inseridos e consolidados no formulário eletrônico disponibilizado no site oficial da pesquisa Archibald & Prado traçando-se visibilidade gráfica em uma escala percentual.

## **Resultados e Discussão**

Com o apoio da teoria da pesquisa bibliográfica elaborou-se a avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo Prado-MMGP e, ao final, delineou-se a proposição de ações de melhorias.

À vista disso e de posse dos dados coletados junto ao escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado de Goiás, houve validação e tabulação das respostas grifadas no questionário de avaliação de maturidade. A Tabela 3 elenca as alternativas assinaladas nas questões do instrumento ao longo dos níveis e dos assuntos abordados pelos enunciados.

Tabela 3. Distribuição das alternativas grifadas e sínteses dos assuntos (continua)

Níveis	Questões	Alternativas					Assuntos
		A	B	C	D	E	
2	1	.	X	.	.	.	Treinamento em aspectos básicos de gerenciamento de projetos
	2	X	.	.	.	.	Uso de software
	3	X	.	.	.	.	Experiência com planejamento e controle
	4	X	.	.	.	.	Aceitação da importância do gerenciamento de projetos
	5	X	.	.	.	.	Aceitação da importância de uma metodologia
	6	X	.	.	.	.	Aceitação da importância de possuir um software
	7	X	.	.	.	.	Aceitação da importância de se possuir componentes da estrutura organizacional
	8	X	.	.	.	.	Aceitação da importância do alinhamento estratégico
	9	.	X	.	.	.	Aceitação da importância de aspectos comportamentais
	10	X	.	.	.	.	Aceitação da importância de aspectos técnicos e contextuais
3	1	X	.	.	.	.	Metodologia implementada
	2	X	.	.	.	.	Informatização implementada
	3	.	.	X	.	.	Processos mapeados
	4	X	.	.	.	.	Uso de plano do projeto
	5	X	.	.	.	.	Escritório de gerenciamento de projetos implementado
	6	X	.	.	.	.	Uso de comitê
	7	X	.	.	.	.	Gestão da execução
	8	.	.	X	.	.	Gestão de mudanças
	9	X	.	.	.	.	Definição de sucesso
	10	.	X	.	.	.	Evolução nas competências

Tabela 3. Distribuição das alternativas grifadas e sínteses dos assuntos (conclusão)

Níveis	Questões	Alternativas					Assuntos
		A	B	C	D	E	
4	1	.	.	X	.	.	Eliminação das anomalias
	2	.	X	.	.	.	Sucesso de projetos
	3	X	.	.	.	.	Envolvimento da alta administração
	4	X	.	.	.	.	Existência de boa governança
	5	.	.	X	.	.	Melhoria contínua
	6	.	.	.	X	.	Desempenho dos gerentes de projeto
	7	.	.	X	.	.	Evolução da competência comportamental do gerente de projeto
	8	.	.	.	.	X	Eliminação das anomalias
	9	.	X	.	.	.	Alinhamento estratégico
	10	.	X	.	.	.	Competência técnica
5	1	X	.	.	.	.	Inovação tecnológica e de processos
	2	.	.	.	.	X	Domínio dos parâmetros do projeto: prazo, custo e escopo
	3	.	.	.	.	X	Domínio em gestão de “stakeholders” e gestão de risco
	4	.	.	.	.	X	Domínio em aspectos técnicos
	5	.	.	.	.	X	Sistema informatizado
	6	.	.	.	.	X	Gestão do conhecimento
	7	.	.	.	.	X	Estrutura organizacional
	8	.	.	.	.	X	Competência comportamental
	9	X	.	.	.	.	Competência contextual
	10	X	.	.	.	.	Clima

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A partir do processamento das respostas, foram contabilizados os pontos obtidos em cada nível e o somatório total de pontos. Os resultados encontrados estão expostos na Tabela 4.

Tabela 4. Pontuações em cada nível e pontuação total

Níveis	Quantidades de marcações					Pontuações
	A	B	C	D	E	
2	8	2	0	0	0	94
3	7	1	2	0	0	85
4	2	3	3	1	1	55
5	3	.	.	.	7	30
Total de pontos						264

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Após realizar os cálculos de pontuações, a avaliação final de maturidade no modelo Prado-MMGP foi apurada e o escritório de gerenciamento de projetos investigado obteve a nota 3,64, o que significa que o mesmo atingiu a maturidade do quarto nível que se denomina gerenciado e está próximo de entrar na zona de conforto, situação que abrange os resultados iguais ou superiores a 4,0. O coeficiente final alcançado pode ser interpretado como bom, conforme propõe Prado (2015) e está evidenciado na Figura 2.



Figura 2. Interpretação do coeficiente escalar de maturidade

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para efeitos de comparação e conforme Maturity by Project Category Model (2015), a avaliação final de maturidade média das organizações públicas participantes da pesquisa Archibald & Prado relativa ao ano de 2014 foi de 2,50. Essa pesquisa contém a análise de dados de 76 organizações pertencentes a administração direta e indireta. Ressalta-se que 75% delas possuem escritório de gerenciamento de projetos e, apesar disso, apenas 13,1% dessas organizações estão em níveis de maturidade



similares ou superiores ao escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado de Goiás.

No que se refere a aderência aos diversos níveis de maturidade, o escritório de gerenciamento de projetos analisado obteve os perfis de aderência apresentados na Figura 3.

NÍVEIS	PONTOS	PERFIS DE ADERÊNCIA									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	94										
3	85										
4	55										
5	30										

Figura 3. Pontuações de aderência aos níveis de maturidade

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Prado (2015) propõe as seguintes definições para interpretar as pontuações de aderência aos níveis de maturidade:

- até 20 pontos: aderência nula ou muito fraca;
- acima de 20 pontos e até 40 pontos: aderência fraca;
- acima de 40 pontos e até 75 pontos: aderência regular;
- acima de 75 pontos e até 90 pontos: aderência boa;
- acima de 90 pontos e até 100 pontos: aderência ótima.

Esse resultado gráfico confirma o pressuposto de que o setor possui diferentes aderências aos níveis de maturidade. Com tal característica, evidencia aderência ótima ao nível conhecido, aderência boa ao nível padronizado, aderência regular ao nível gerenciado e aderência fraca ao nível otimizado.

Confrontando-se os resultados alcançados na avaliação final de maturidade e as pontuações de aderência aos níveis de maturidade verifica-se que, apesar de não possuir aderência completa, a organização tem consolidados os níveis dois e três, apresentando muitas iniciativas no nível quatro e algumas iniciativas no nível cinco. Por consequência, a avaliação de maturidade segundo o modelo Prado-MMGP aponta tratar-se de uma caracterização de nível três e presença expressiva no nível quatro.

Para a análise da aderência do escritório de gerenciamento de projetos às diversas dimensões fundamentais de maturidade, utilizou-se a ferramenta disponibilizada no site oficial da pesquisa Archibald & Prado. Os percentuais de aderência atingidos estão traçados na Figura 4.

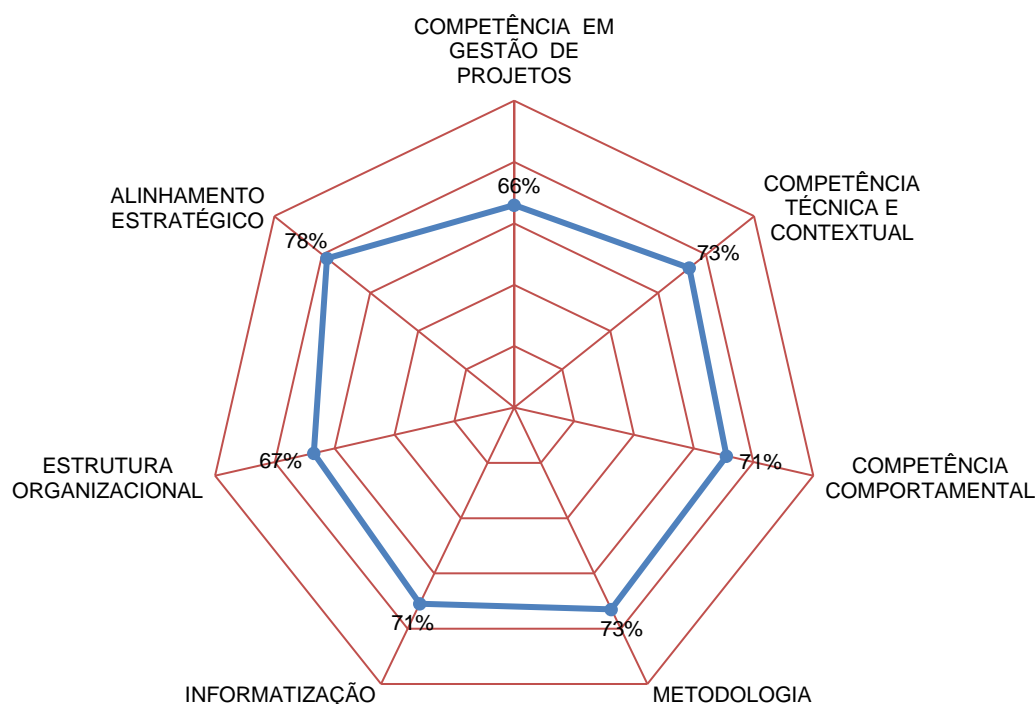


Figura 4. Índices de aderência às dimensões de maturidade

Fonte: Resultados originais da pesquisa

De maneira semelhante aos índices de aderência aos níveis, Prado (2015) propõe as seguintes definições para interpretar os índices de aderência às dimensões de maturidade:

- até 20%: aderência nula ou muito fraca;
- acima de 20% e até 40%: aderência fraca;
- acima de 40% e até 75%: aderência regular;
- acima de 75% e até 90%: aderência boa;
- acima de 90% e até 100%: aderência ótima

Existe um equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões. De uma maneira geral, os índices de aderência são de regulares a bons e não há descuido com nenhuma das dimensões fundamentais. O destaque para índice obtido na dimensão alinhamento estratégico está diretamente relacionado com o objetivo central que é

realizar o gerenciamento intensivo de projetos prioritários do planejamento governamental.

Utilizando tanto a avaliação final de maturidade quanto os índices de aderência, constata-se que o crescimento é desejável nos aspectos tocantes às sete dimensões fundamentais de maturidade. Nessa perspectiva, propõe-se que a evolução ocorra com foco nas dimensões. A Tabela 5 estrutura as recomendações que poderão ser implementadas para que o escritório de gerenciamento de projetos eleve a sua maturidade e, conseqüentemente, a sua performance em gerenciamento de projetos.

Tabela 5. Ações chaves propostas para cada dimensão de maturidade (continua)

Dimensões	Proposições
Competência em gestão de projetos, programas e portfólios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensurar a necessidade de competência em gerenciamento de projetos para os principais envolvidos: dirigentes dos órgãos, líderes dos programas integradores, equipes de projetos, monitores de projetos</li> <li>• Promover a capacitação profissional dos envolvidos por meio dos programas de treinamentos da Superintendência da Escola de Governo Henrique Santillo [SUPEG] e instituições de ensino parceiras</li> <li>• Incentivar os envolvidos na obtenção de certificação profissional em gerenciamento de projetos com o apoio do Capítulo “Project Management Institute” Goiás [PMI-GO]</li> </ul>
Competência técnica e contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensurar a necessidade de competência em aspectos técnicos e contextuais para os principais envolvidos: dirigentes dos órgãos, líderes dos programas integradores, equipes de projetos, monitores de projetos</li> <li>• Promover a capacitação profissional dos envolvidos por meio dos programas de treinamentos da SUPEG e instituições de ensino parceiras</li> </ul>
Competência comportamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as necessidades de habilidades comportamentais para os principais envolvidos: dirigentes dos órgãos, líderes dos programas integradores, equipes de projetos, monitores de projetos</li> <li>• Avaliar os pontos fortes e os pontos fracos nos aspectos comportamentais dos colaboradores envolvidos</li> <li>• Promover o desenvolvimento de habilidades comportamentais dos envolvidos por meio dos programas de treinamentos da SUPEG e instituições de ensino parceiras</li> </ul>

Tabela 5. Ações chaves propostas para cada dimensão de maturidade (conclusão)

Dimensões	Proposições
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otimizar a metodologia e seus processos com base nas publicações “Project Management Body of Knowledge [PMBOK]” e “IPMA Competence Baseline [ICB]”</li><li>• Garantir que os processos da metodologia desenvolvida pelo escritório de gerenciamento projetos sejam realmente utilizados pelos principais envolvidos nos órgãos e entidades estaduais</li><li>• Realizar reavaliação da metodologia adotada e corrigir fragilidades</li></ul>
Informatização	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprimorar as funcionalidades existentes no sistema de gestão de projetos e a sua facilidade de uso para todo o ciclo de vida dos projetos</li><li>• Verificar se as ferramentas informatizadas são realmente utilizadas pelos principais envolvidos: dirigentes dos órgãos, líderes dos programas integradores, equipes de projetos, monitores de projetos</li></ul>
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer a estrutura organizacional utilizada para realização dos projetos formalizando os papéis e a autoridade dos principais envolvidos no Diário Oficial do Estado de Goiás [DOEGO]</li><li>• Manter todos os colaboradores envolvidos com projetos motivados e dispostos em alcançar resultados, oferecendo benefícios como gratificações, treinamentos, prêmios, boa convivência e reconhecimento</li></ul>
Alinhamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar as principais metas e estratégias do Governo do Estado de Goiás</li><li>• Identificar as estratégias com as quais os projetos estruturantes e prioritários estão relacionadas</li><li>• Estabelecer um processo formal de avaliação, seleção e priorização de projetos tendo como referência o planejamento estratégico</li><li>• Otimizar os processos que verificam a viabilidade da carteira de projetos com a quantidade de recursos disponíveis</li></ul>

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A principal consequência da estratégia de crescimento focada nas dimensões é que o escritório de gerenciamento de projetos vai se desenvolver de maneira simultânea nos níveis de maturidade. Tomar a decisão de trilhar um plano de crescimento deve medir e pesar variados aspectos como o apoio explícito e constante da alta administração, os recursos humanos disponíveis, os recursos financeiros necessários,

a existência de clima favorável, a perenidade das estratégias diante das trocas de governos, a existência de liderança capaz de conduzir o processo e as necessidades das principais partes interessadas.

As ações chaves propostas devem ser implementadas com a expectativa de atingir a situação de excelência, ou próximo disso, no prazo de poucos anos, entretanto, o real cenário presente nas organizações públicas demonstra que nem sempre são fáceis de se colocar em prática. Principalmente porque o trabalho dos projetos do escritório de gerenciamento de projetos em questão envolve uma estrutura matricial, ou seja, interage com outros setores da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, tal como, com diversos outros órgãos da administração pública estadual que podem ser mais ou menos colaborativos.

## **Conclusões**

Tendo em vista o problema de pesquisa deste estudo de caso e seus objetivos, foi selecionado o modelo Prado-MMGP para avaliar o nível de maturidade do escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado de Goiás. O modelo se destaca por ser muito experimentado em organizações brasileiras, bem como por ser pequeno, simples, confiável e universal.

Como resultado do estudo, o coeficiente de avaliação final de maturidade obtido foi 3,64, ou seja, está próximo de entrar na zona de conforto. Sendo assim, a maturidade do setor sob análise indica um estágio satisfatório da performance em gerenciamento de projetos. O resultado considerado como bom também é efeito direto do seu tempo de existência, superior a cinco anos. Ao realizar uma comparação com o cenário externo, também se verificou que a referida maturidade encontrada está consideravelmente acima da média nacional das organizações públicas pertencentes à administração direta e indireta.

Apesar da proposição preliminar de ações para elevação da maturidade, recomenda-se que se inicie o crescimento por um diagnóstico mais aprofundado e completo em aspectos das dimensões de maturidade. Esse esforço deve preceder a implementação de um plano de crescimento consistente.

## Agradecimentos

A Deus por minha vida e por me dar força para superar as dificuldades. A minha família, em especial aos meus pais José e Sebastiana, pelo amor, carinho, incentivo e apoio incondicional. E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação.

## Referências

Carneiro, M. 2012. PMO no setor público. p. 104-134 In: Barcaui, A. PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na Prática. Brasport, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Goiás. 2011. Lei n. 17.257, de 25 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a organização administrativa do poder executivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2011/lei\\_17257.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2011/lei_17257.htm)>. Acesso em: 13 ago. 2016.

Hair Jr., J.F.; Babin, B.; Money, A.H.; Samouel, P. 2005. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.

Kerzner, H. R. 2013. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 11ed. Wiley, Hoboken, New Jersey, USA.

Maturity by Project Category Model [MPCM]. 2015. Pesquisa Archibald & Prado: relatório 2014 geral. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/1-Global/RelatorioMaturidade2014-Global-Parte-A-Indicadores.pdf>> Acesso em: 20 de outubro de 2016.

Maturity by Project Category Model [MPCM]. 2015. Pesquisa Archibald & Prado: relatório 2014 governo. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf>> Acesso em: 20 de outubro de 2016.

Meira, P.T.; Bareicha, V.C.M. 2015. A importância do escritório de projetos para a gestão pública em Goiás. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Disponível em: <[http://gestaopublicaeficiente.org.br/wp-content/uploads/2016/02/1.-Artigo\\_Gestao.pdf](http://gestaopublicaeficiente.org.br/wp-content/uploads/2016/02/1.-Artigo_Gestao.pdf)>. Acesso em: 04 jul. 2016.

Project Management Institute [PMI]. 2013. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK. 5ed. Project Management Institute, Pennsylvania, USA.

Prado, D. 2015. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 3ed. Falconi, Nova Lima, MG, Brasil.

Rabechini Junior, R. 2005. Competências e Maturidade em Gestão de Projetos: Uma Perspectiva Estruturada. Annablume/Fapesp, São Paulo, São Paulo, Brasil.

Yin, R.K. 2005. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3ed. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.