



BRANCA HORTA DE ALMEIDA ABRANTES

**NÍVEL DE MATURIDADE E ESTRATÉGIAS DE
CRESCIMENTO DA SANTA CLARA ENGENHARIA LTDA.**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, da Fundação Getulio Vargas como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

ORIENTADOR: André Bittencourt do Valle

COORIENTADOR: Darci Prado e Rodrigo Barbosa Neves

Belo Horizonte

Maio/2009

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Nível de Maturidade e Estratégias de Crescimento da Santa Clara Engenharia Ltda.

elaborado por Branca Horta de Almeida Abrantes

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização do Programa FGV Management.

Belo Horizonte, 13 de Maio de 2009

André Bittencourt do Valle

Coordenador Acadêmico Executivo

André Bittencourt do Valle

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Branca Horta de Almeida Abrantes, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma 15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Business Institute, no período de 23/10/2007 a 17/09/2009, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Nível de Maturidade e Estratégias de Crescimento da Santa Clara Engenharia Ltda. , é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Belo Horizonte, 13 de maio de 2009

Branca Horta de Almeida Abrantes

Dedico a minha vitória ao Alaor de Almeida Castro

RESUMO

O Gerenciamento de Projetos é a ciência que tem como objeto principal de seus estudos o entendimento sobre os métodos e ferramentas de gerenciar projetos, buscando assim, o sucesso na execução dos projetos, bem como auxílio à sobrevivência e crescimento das organizações.

O conjunto de práticas e conhecimentos de Gerenciamento em Projetos necessitam ser implementadas nas empresas para facilitar a concretização de suas estratégias. Assim, através do investimento em mudança e inovação existe um caminho para o crescimento e amadurecimento dessas organizações para se atingir o caminho da excelência.

Este estudo foi baseado na experiência e atuação na empresa de consultoria em estudos e projetos de Engenharia Sanitária e Ambiental cujo nome fictício, Santa Clara Engenharia Ltda. foi dado para poupar a integridade da organização estudada.

Os levantamentos bibliográficos realizados consistiram em conhecer e avaliar a metodologia em Nível de Maturidade, para em seguida realizar um diagnóstico da situação atual da organização e propor o seu plano de crescimento, partindo do Modelo MMGP-Setorial de autoria de Darci Prado.

Assim, o presente estudo tem como objetivo identificar o estágio de maturidade da organização e propor através da análise do nível de maturidade, um Plano de Ação como estratégia para o crescimento da organização.

Palavras Chave: Gerenciamento de Projetos; Maturidade; Crescimento

ABSTRACT

The Projects Management is the science that has as main object of its studies the agreement on the methods and tools to manage projects, thus searching, the success in the execution of the projects, as well as aid to the survival and growth of the organizations. The set of practical and knowledge of Management in Projects need to be implemented in the companies to facilitate the concretion of its strategies. Thus, through the investment in change and innovation it exists a way for the growth and matureness of these organizations to reach the way of the excellency. This study it was based on the experience and performance in the company of consultoria in studies and projects of Sanitary and Ambient Engineering whose fictitious name, Clara Saint Ltda Engineering. it was given to save the integrity of the studied organization. The carried through bibliographical surveys had consisted of knowing and evaluating the methodology in Level of Maturity, for after that carrying through a diagnosis of the current situation of the organization and considering its plan of growth, leaving of the MMGP-Sectorial Model of authorship of Darci the Prado. Thus, the present study it has as objective to identify the period of training of maturity of the organization and to consider through the analysis of the maturity level, a Plan of Action as strategy for the growth of the organization.

Key Words: Management of Projects; Maturity ; Growth

AGRADECIMENTOS

AGRADEÇO AO ALAOR DE ALMEIDA CASTRO E AO MEU PAI, JOSÉ ISRAEL ABRANTES POR TEREM ME APOIADO PARA A REALIZAÇÃO DESSE CURSO. AO PROFESSOR RODRIGO BARBOSA NEVES E AO DARCI PRADO, PELO AUXÍLIO E ORIENTAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO TEMA ESTUDADO. AOS MEUS COLEGAS AGRADEÇO O COMPANHEIRISMO E AMIZADE. EM ESPECIAL, AO LUIZ FERNANDO MARTINS, FABIANO FARIA DE SOUSA CARVALHO E DENILTON DUARTE.

SUMÁRIO	
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Maturidade em Gerenciamento de Projetos	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Considerações Iniciais	11
2.2 O Modelo Setorial Prado – MMGP	11
2.2.1 Arquitetura do Modelo MMGP-Setorial	11
3 METODOLOGIA CIENTÍFICA	16
3.1 Considerações Gerais	16
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	18
4.1 Diagnóstico da Situação Atual da Santa Clara Engenharia Ltda.	18
4.2 Estrutura Organizacional	22
4.3 Avaliação das Dimensões de Maturidade	23
4.4 Consolidação do Diagnóstico da Situação Atual	27
5.0 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE	29
5.1 Resultados da Avaliação	29
5.2 Comparação	32
6.0 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	37
6.1 Proposta de Ações Estratégicas	37
7.0 PLANO DE CRESCIMENTO DE CURTO PRAZO	39
7.1 Execução do Plano	41
7.2 Escritório de Projetos	42
8. CONCLUSÕES	46

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
10.GLOSSÁRIO	49
11. ANEXOS	50
Anexo A – Questionário de Avaliação da Satisfação de Clientes com o Processo de Gerenciamento	51
Anexo B – Questionário de Avaliação da Satisfação de Clientes Após o Encerramento dos Projetos	52
Anexo C– Questionário de Avaliação do Nível de Maturidade Setorial	53
Anexo D – Estratégias para o Plano de Crescimento de Curto Prazo	54
Anexo E - Plano de Crescimento da Maturidade da Santa Clara Engenharia	70

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 01 Dimensões e Níveis de Maturidade	12
Figura 02 Os relacionamentos entre as dimensões da maturidade e os níveis de maturidade	14
Figura 03: Descrição dos Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP (Setorial)	15
Figura 04 – Mapeamento de Fornecedores	21
Figura 05 – Mapeamento de Cientes	22
Figura 06 – Share de Produtos	23
Figura 07 – Evolução das organizações brasileiras de 2005 a 2008	33
Figura 08 - Aderência das organizações brasileiras às dimensões – ano 2008	34
Figura 09 - Maturidade por Tipo de Organização	35
Figura 10 – Maturidade por Áreas de Atuação nas Organizações	36
Figura 11 - Aderência às dimensões	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O Estudo sobre Nível de Maturidade da Santa Clara Engenharia Ltda., que ora se apresenta, foi elaborado para compreender o contexto e a situação em que se encontra esta organização. É objetivo do trabalho identificar, caracterizar e analisar a realidade atual da organização, seguido da escolha da melhor estratégia e de um plano de ação. Assim, este trabalho apresenta como pilares os dispositivos do Gerenciamento de Projetos aplicando a Maturidade em Gerenciamento de Projetos sobre o estudo de caso.

De acordo com o PMBOK, 2004 Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Ele é realizado através da aplicação e da integração de processos de forma a se obter resultados, produtos ou serviços, e são divididos em: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Sendo áreas de conhecimento responsáveis por garantir o Gerenciamento de Projetos consistem em: Gerenciamento de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.

Gerenciar um projeto inclui: Identificação das necessidades, estabelecimento dos objetivos claros alcançáveis, balanceamento das demandas conflitantes como de qualidade, escopo, tempo e custo, adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Entende-se que,

“Projetos são esforços temporários que ocorrem em todas as organizações. Nos tempos atuais, o mercado consumidor exige continuamente produtos e serviços de melhor qualidade e menor custo. Para atendê-lo, as empresas necessitam estar em permanente processo de mudança, seja lançando um novo produto ou melhorando o atual; seja efetuando uma ampliação ou modificação na linha de produção; seja efetuando mudanças administrativas. Todas as mudanças visam a tornar a empresa mais competitiva e cada mudança é um empreendimento ou projeto” (PRADO, 2008, p.00)

De acordo com Prado, 2008 existe uma estreita relação entre o nível de sucesso dos projetos de uma empresa e sua maturidade em tocar projetos. Assim, é natural que, as empresas queiram provocar mudanças e desejem melhorar o nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações Iniciais

Este capítulo apresenta-se o referencial teórico utilizado neste estudo. Para o estudo de Maturidade, utilizou-se a metodologia do Professor Darci Prado. De acordo com Darci, 2008 o seu modelo Prado – MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) tem ajudado organizações em todo o Brasil e também no exterior a aprimorar seus processos, investir melhor, e com isso melhorar a performance de seus projetos.

Para a avaliação do Nível de Maturidade organizacional da Santa Clara Engenharia utilizou-se o Modelo Setorial, que é caracterizado pela simplicidade e facilidade de uso. Este modelo avalia o estágio de maturidade da organização e é capaz de auxiliar o estabelecimento de um plano de crescimento da organização em gerenciamento de projetos. (Prado, 2008)

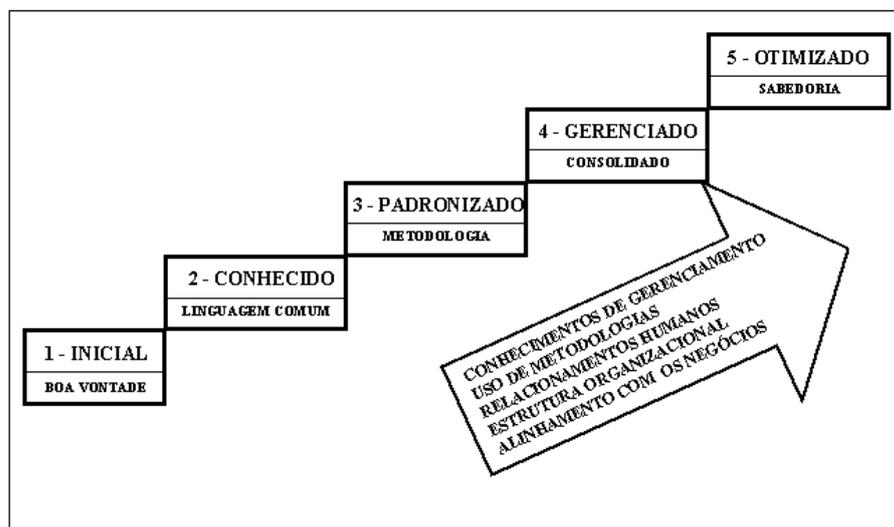
“A chave para o crescimento de uma organização reside no autoconhecimento de sua maturidade em gerenciamento de projetos”. (Barcaui, André apud PRADO, 2008)

2.2 O Modelo Setorial Prado – MMGP

2.2.1 Arquitetura do Modelo MMGP-Setorial

O modelo de Maturidade Setorial contempla Estratégias, Processos, Pessoas e Tecnologia, é aderente a terminologia utilizada no PMBOK (PMI) e no RBC (IPMA). No caso do modelo Prado-MMGP, isso foi equacionado por meio de seis dimensões que se espalham pelos cinco níveis em diversos momentos (Figura 01).

Figura 01 - Dimensões e Níveis de Maturidade.



FONTE: Prado, 2008.

Este modelo aplica-se a um determinado setor da organização. Sendo que, uma organização pode possuir setores com diferentes níveis de maturidade.

De acordo com Prado, 2008 as dimensões da maturidade são: Conhecimentos de Gerenciamento, Uso prático de Metodologias, Informatização, Relacionamentos Humanos, Estrutura Organizacional, e Alinhamento com os Negócios da Organização. Essas dimensões estão presentes em cada nível de maturidade. O diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão. Os relacionamentos entre as dimensões da maturidade e os níveis de maturidade são demonstrados na Figura 02 e as principais características de cada nível de maturidade são descritas resumidamente na Figura 03:

✓ *Competência / Conhecimentos de gerenciamento*

Nesta dimensão, estão contidos:

- Conhecimentos/experiência em gerenciamento de projetos.
- Conhecimentos/ experiência contextual de outras práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na empresa.
- Competência comportamental

✓ *Uso prático de metodologias*

Uma metodologia de gerenciamento de projetos contém uma série de passos e rituais a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. No caso de GP, uma metodologia deve ser adequada à área onde será utilizada no que toca à categoria dos projetos ali executados e aos tamanhos dos projetos. Ela deve cobrir áreas de conhecimento (tais como as do PMBOK), aspectos organizacionais e aspectos da informatização. Seus componentes são fluxogramas, templates e padrões. Preferencialmente, deve existir uma metodologia única na empresa, com pequenas variações para os seus diferentes setores.

✓ *Informatização*

Diversos aspectos da metodologia deverão ser informatizados. Os sistemas informatizados deverão ser acessados pelos principais envolvidos e, certamente, algumas informações serão restritas apenas a algumas pessoas. A informatização deve fornecer dados do projeto, assim como, a demonstração de seu desempenho.

Ele deve ainda conter informações sobre projetos encerrados, contendo lições aprendidas e uma avaliação de suas performances, para permitir conhecer as "melhores práticas". Certamente, a internet é parte necessária da solução informatizada.

✓ *Estrutura organizacional*

A execução de projetos muitas vezes envolvem diferentes setores de uma organização. Assim, surge a necessidade de se escolher a adequada estrutura organizacional para maximizar os resultados e minimizar os conflitos.

As estruturas organizacionais para gerenciamento de projetos são estruturas de apoio e supervisão aos projetos. O Sponsor, o Escritório de Projetos e os Comitês são exemplos de formas de organização de empresas que possuem Gerenciamento de Projetos.

✓ *Alinhamento com os negócios da empresa*

Os projetos devem estar sempre alinhados com os negócios da empresa. Para que os projetos de um setor sejam adequadamente planejados e executados é necessário um adequado alinhamento com os processos de Gerenciamento de Portfólio. Ou seja, a carteira de projetos deve ter sido antecipadamente validada através de:

- Alinhamento Estratégico

- Análise de Risco dos Negócios

Além disso, durante a execução dos projetos deve-se garantir o alinhamento estratégico através do Monitoramento e Controle dos mesmos, mas não apenas com o enfoque de gerenciamento de projetos e sim, gerenciamento dos negócios. Tudo isto para permitir que os projetos de uma carteira não fiquem ao sabor de incertezas de um mau planejamento estratégico.

✓ *Relacionamentos humanos*

Para que as pessoas façam seus trabalhos da melhor maneira elas devem estar motivadas para a execução do trabalho. Aspectos de relacionamentos humanos afetam todos os envolvidos em projetos. Inúmeros conflitos negativos diários, que prejudicam a empresa de alguma forma, poderiam ser evitados pelo conhecimento desses aspectos.

Figura 02 - Os relacionamentos entre as dimensões da maturidade e os níveis de maturidade

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Competências Técnicas	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas Isoladas	Software Tempo	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Competências Comportamentais e Contextuais	Boa Vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

FONTE: Prado, 2008.

Figura 03: Descrição dos Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP (Setorial)

Nível	Descrição
1	Inicial ou Embrionário ou ad hoc : a empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da "boa vontade" ou do "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso fruto do esforço individual ou da sorte. As possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento às especificações técnicas são grandes.
2	Conhecido : A organização fez investimentos constantes em treinamento e adquiriu <i>softwares</i> de gerenciamento de projetos. Pode ocorrer a existência de iniciativas isoladas de padronização de procedimentos, mas seu uso é restrito. Percebe-se melhor a necessidade de se efetuar planejamento e controle e, em algumas iniciativas isoladas, alguma melhoria é percebida. No restante os fracassos "teimam" em continuar ocorrendo.
3	Definido ou padronizado : foi feita uma padronização de procedimentos, difundida e utilizada em todos os projetos sob a liderança de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Uma metodologia está disponível e é praticada por todos e parte dela está informatizada. Foi implementada uma estrutura organizacional adequada e possível ao setor e aos seus tipos de projetos no momento da implementação. Tenta-se obter o melhor comprometimento possível dos principais envolvidos. Os processos de planejamento e controle são consistentes e o processo de aprendizagem faz que eles sejam executados cada vez melhor. Os resultados "estão aparecendo".
4	Gerenciado : Os processos estão consolidados e a empresa está aperfeiçoando o modelo através da coleta e da análise de um banco de dados sobre projetos executados. Ele possibilita uma avaliação da causa de desvios da meta dos projetos e contramedidas estão sendo estabelecidas e aplicadas. O Ciclo de Melhoria Continua é aplicado sempre que se detecta alguma deficiência. A estrutura organizacional é revista e evolui para outra que permite um relacionamento mais eficaz com as áreas envolvidas (eventualmente uma estrutura projetizada, matricial balanceada ou forte). Existe um alinhamento dos projetos com os negócios da organização. Os gerentes estão se aperfeiçoando ainda mais em aspectos críticos do gerenciamento, tais como relacionamentos humanos, conflitos, negociações, etc. A aplicação de processos de gerenciamento de projetos é reconhecida como fator de sucesso para os projetos.
5	Otimizado : Existe uma otimização na execução de projetos com base na larga experiência e também nos conhecimentos e atitudes pessoais (disciplina, liderança, etc). Os novos projetos podem também se basear em um excelente banco de dados de "melhores práticas". O nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

3.1 Considerações Gerais

São descritos a seguir os procedimentos metodológicos utilizados para a identificação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos e estratégias de crescimento para a empresa Santa Clara Engenharia Ltda.

Este trabalho foi orientado através da utilização da metodologia de Maturidade em Gerenciamento de Projetos do Darci Prado, além da utilização de Modelo Setorial Prado MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) considerando que o setor de Engenharia e Meio Ambiente são um só.

Os levantamentos bibliográficos, buscaram a obtenção de dados secundários para o conhecimento do Gerenciamento de Projetos na busca de conhecer e avaliar sistemas gerenciais, entender os conceitos de Nível de Maturidade, para em seguida realizar o diagnóstico da situação atual da Santa Clara Engenharia.

O diagnóstico da situação atual da organização, abordou as características do cenário interno, identificação das necessidades imediatas, pesquisa de satisfação de clientes, análise dos fatores críticos de sucesso e avaliação das habilidades.

A avaliação do Nível de Maturidade Setorial da Santa Clara Engenharia através do site: www.maturityresearch.com. Com a obtenção dos resultados da pesquisa foi possível realizar uma comparação entre o Nível de Maturidade Setorial da Santa Clara Engenharia com o Nível de Maturidade de diversas empresas de todo o Brasil através da pesquisa realizada pelo mesmo site.

Como estratégia de crescimento do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos optou-se pela elaboração de um Plano de Crescimento a Curto Prazo, cuja duração é de um ano.

Para elaborar o Plano de Crescimento a Curto Prazo utilizou-se o Diagnóstico da Situação Atual como principal documento para esta etapa. Foi também aplicado a estratégia identificada como “Crescimento Misto dos Níveis”, onde o setor vai se desenvolvendo em todas as dimensões de forma simultânea.

Finalmente foi identificado as potenciais dificuldades de execução do Plano de Crescimento bem como, suas estratégias de execução e Melhoria Contínua do amadurecimento em Gerenciamento de Projetos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Diagnóstico da Situação Atual da Santa Clara Engenharia Ltda.

A Santa Clara Engenharia Ltda. é uma empresa atuante no ramo da Consultoria. Tem seu campo de atuação centrado nas atividades de execução de projetos e estudos de Engenharia Sanitária e Meio Ambiente. A Santa Clara Engenharia depende unicamente de seus projetos. Contudo, o processo de gerenciamento de projetos ainda não se encontra amadurecido, não possuindo ainda uma metodologia de planejamento totalmente padronizada e integrada ao cotidiano dos gerentes da organização.

A consultoria realizada pela organização abrange as os setor de Saneamento e Meio Ambiente: Assim, a empresa é atuante nos projetos e estudos de:

- ✓ Abastecimento de Água;
- ✓ Esgotamento Sanitário;
- ✓ Resíduos Sólidos;
- ✓ Drenagem Superficial;
- ✓ Efluentes Industriais, e
- ✓ Meio Ambiente.

Seus principais clientes são as empresas no ramo do Saneamento e de Energia além de indústrias que necessitam de soluções em engenharia e meio ambiente. Os fornecedores externos são basicamente compostos por profissionais técnicos especializados em fornecer serviços de consultorias específicos.

A duração mínima dos projetos de Engenharia é de 4 meses, sendo a máxima para os contratos que envolvem diversas cidades podem chegar a 3 anos. Já os estudos de Meio Ambiente tem duração mínima de 2 meses e podem chegar a mais de 2 anos, quando é o caso da execução do Plano de Controle Ambiental para empreendimentos de grande porte.

Ocorre freqüentemente a variação de projetos de curto, médio e longo prazo na organização. A prioridade na execução dos serviços é dada para os projetos de curto prazo. Sendo que, os projetos de longo prazo são realizados a medida que os prazos de entrega vão se esgotando.

Esta situação gera um esforço maior dos funcionários, através da realização de hora extra e contratação de mão de obra temporária para, que seja assim, entregue o projeto no prazo determinado. O interesse em participar das concorrências parte da alta direção. Sendo, o planejamento estratégico realizado de forma intuitiva pela alta direção.

Com relação aos indicadores de projeto os resultados para atraso nos projetos são altos, bem como os estouro dos custos. O cumprimento do escopo é rigorosamente efetuado sendo média a aderência aos requisitos da qualidade.

As causas mais freqüentes para o desvio das metas são:

- Equipe técnica insuficiente
- Planejamento e controle não adequados ao tipo de porte do projeto.
- Atraso freqüente na entrega dos serviços terceirizados
- Acúmulo de serviços para o mesmo profissional
- Avaliação incorreta dos riscos
- Falta de definição de prioridades

A meta da Santa Clara Engenharia é fornecer projetos e estudos de Engenharia Sanitária e Meio Ambiente em consonância com os anseios do cliente, que apresentem soluções adequadas a cada situação, atendendo aos prazos e às normas vigentes.

Sua visão de futuro é tornar-se líder na elaboração de projetos e estudos de Engenharia Sanitária e Ambiental destacando-se pela satisfação dos clientes e qualidade de seus serviços/produtos. Como visão estratégica a Santa Clara Engenharia quer proporcionar aos seus clientes total confiança e agilidade nos serviços/produtos prestados.

Com uma equipe técnica especializada a missão da Santa Clara Engenharia é realizar uma variedade de estudos e projetos, proporcionando garantia da qualidade dos serviços prestados aos custos e prazos exigidos pelo cliente, com responsabilidade sócio-ambiental, com base na legislação e nas normas vigentes.

Assim, a Santa Clara Engenharia pretende estabelecer:

- compromisso com qualidade;

- comprometimento e responsabilidade com os prazos;
- eficiência na entrega do serviço/produto, e
- mentalidade de crescimento.

Entende-se por projeto bem sucedido aquele que:

A meta representa uma obrigação com o cliente e deve ser cumprida. “Ela geralmente está relacionada com a execução do escopo proposto e obtenção da satisfação do cliente, dentro das limitações impostas para prazos, custo e qualidade” (Prado, 2004 p.54). Na Santa Clara Engenharia os projetos são parcialmente bem-sucedidos onde, apresentam no decorrer da execução do projeto fatos comprometedores, como: atraso significativo, estouro de orçamento, desvios no escopo, satisfação parcial do cliente, pois o produto não foi entregue no prazo esperado ou não apresenta todas as funcionalidades esperadas.

Para este estudo foi estabelecido uma sistemática de avaliação da satisfação de clientes com relação aos seus serviços prestados pela Santa Clara Engenharia. Essa pesquisa foi efetuada durante o processo de elaboração de um projeto a fim de avaliar etapas de seu processo, bem como, na entrega do serviço contratado.

De acordo com Mendes, João 2008, os Stakeholders são indivíduos ou organizações que estão ativamente envolvidos no projeto ou cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados pelo projeto ou pelos produtos do projeto. Na organização em estudo os principais Stakeholders são todos os funcionários internos e prestadores de serviços externo, no caso da consultoria técnica especializada. Os demais envolvidos correspondem ao sponsor e cliente do projeto.

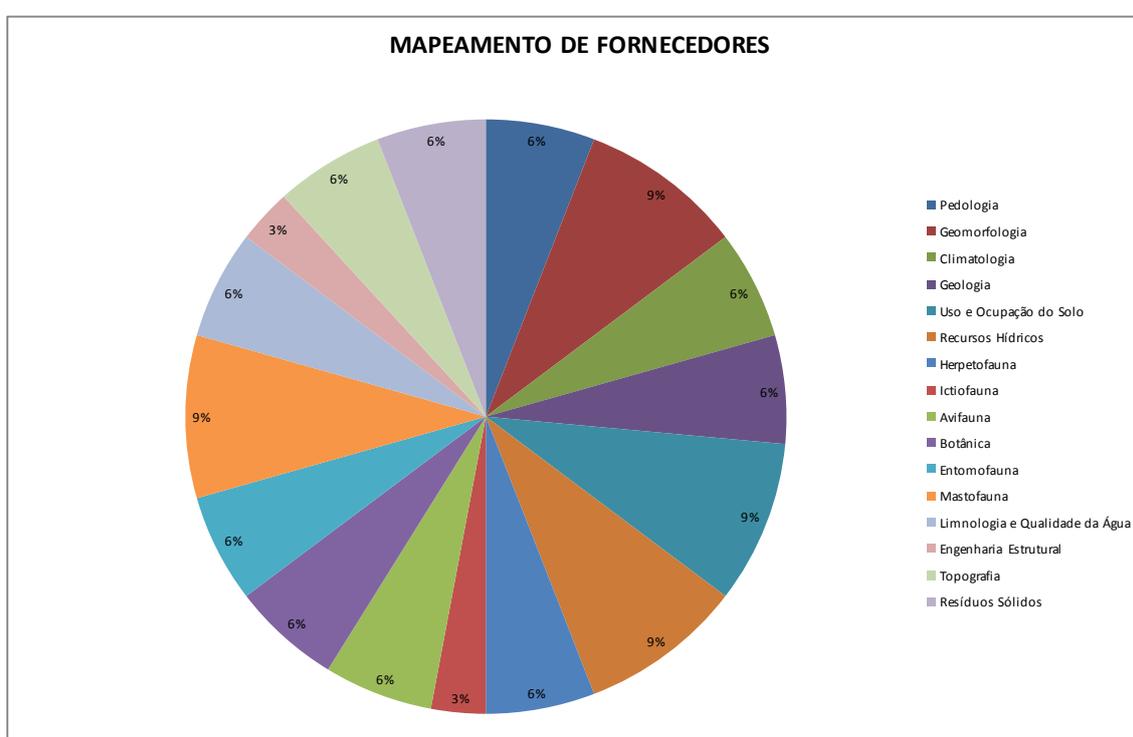
Desde sua fundação, a Santa Clara Engenharia optou pela concentração de competência em suas áreas afins, permitindo um amplo raio de atuação, com agilidade, qualidade do produto final e custos compatíveis com a nova realidade de mercado. Entretanto, é uma empresa tradicional com uma cultura fortemente estabelecida desde a sua fundação. Sendo considerado que a organização possui apenas um setor, esta apresenta uma média de oito projetos por ano.

Através da valorização do seu quadro técnico com a presença de profissionais capacitados e consultores de alto nível, a Santa Clara Engenharia tem seu nome reconhecido como referência no mercado. Desta forma, tem formado uma carteira variada e selecionada de

clientes, proporcionando diversidade nos seus trabalhos sempre com o foco voltado para as melhores técnicas e para o aprimoramento tecnológico.

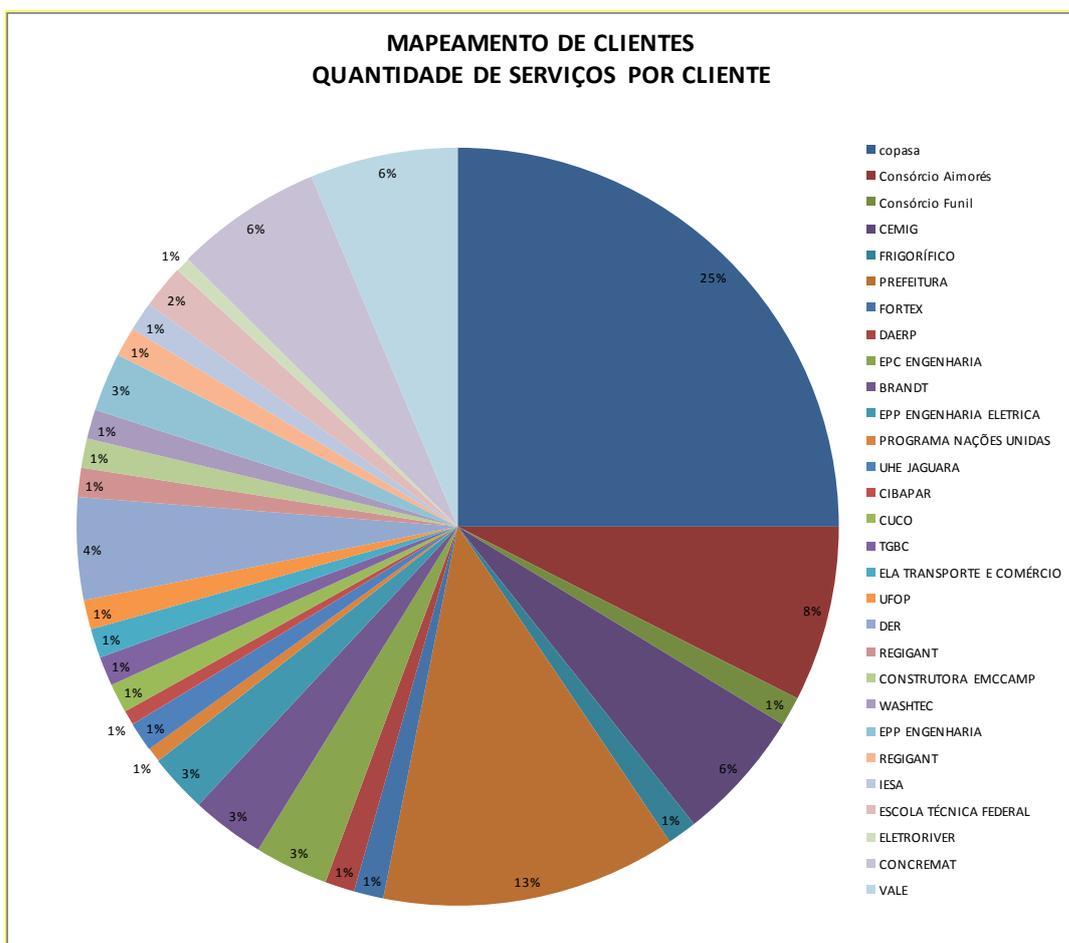
A Santa Clara Engenharia possui uma cartela de fornecedores especialistas para os setores de Saneamento e Meio Ambiente. O Figura 04 demonstra através do mapeamento de fornecedores que, a Santa Clara possui uma cartela de fornecedores restrita para cada área específica. Sendo o seu critério principal para a contratação destes fornecedores o desempenho histórico de confiança de serviços de qualidade.

Figura 04 – Mapeamento de Fornecedores

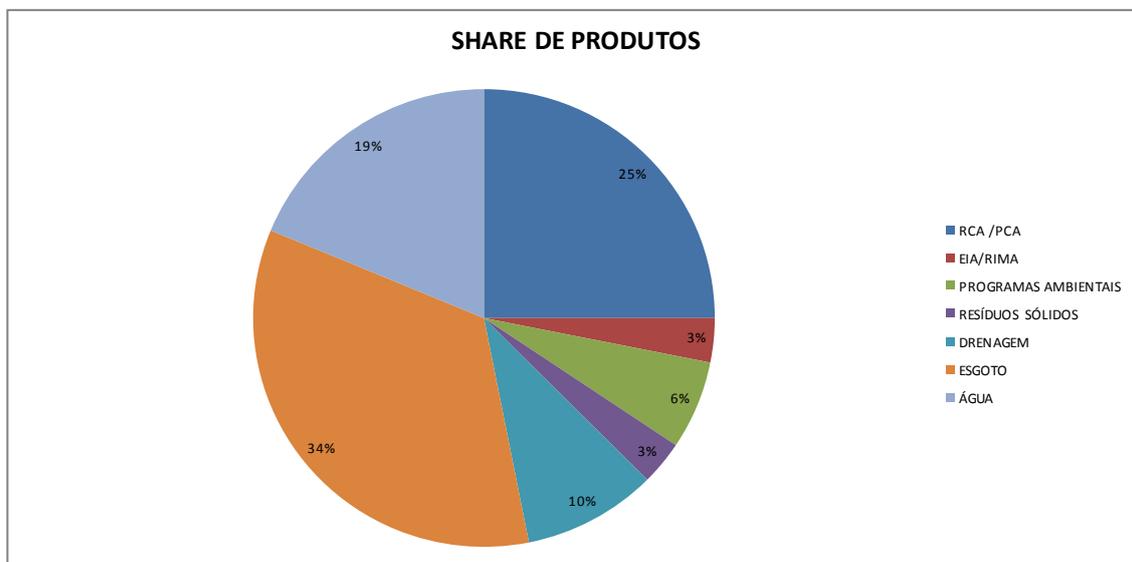


Já com relação à cartela de clientes, demonstrado através do Mapeamento de Clientes, Figura 05, a organização apresenta 31 clientes. Sendo o maior número de serviços contratados pela COPASA, principalmente para finalidade do setor de Saneamento. Dos 31 clientes apenas sete contratam serviços exclusivos de Meio Ambiente. Oito clientes contratam serviços de projetos de Engenharia Sanitária e estudos ambientais para serem inseridos no processo de licenciamento ambiental. Assim, a Santa Clara Engenharia possui sua maior cartela de clientes para os serviços de Engenharia Sanitária.

Figura 05 – Mapeamento de Cientes



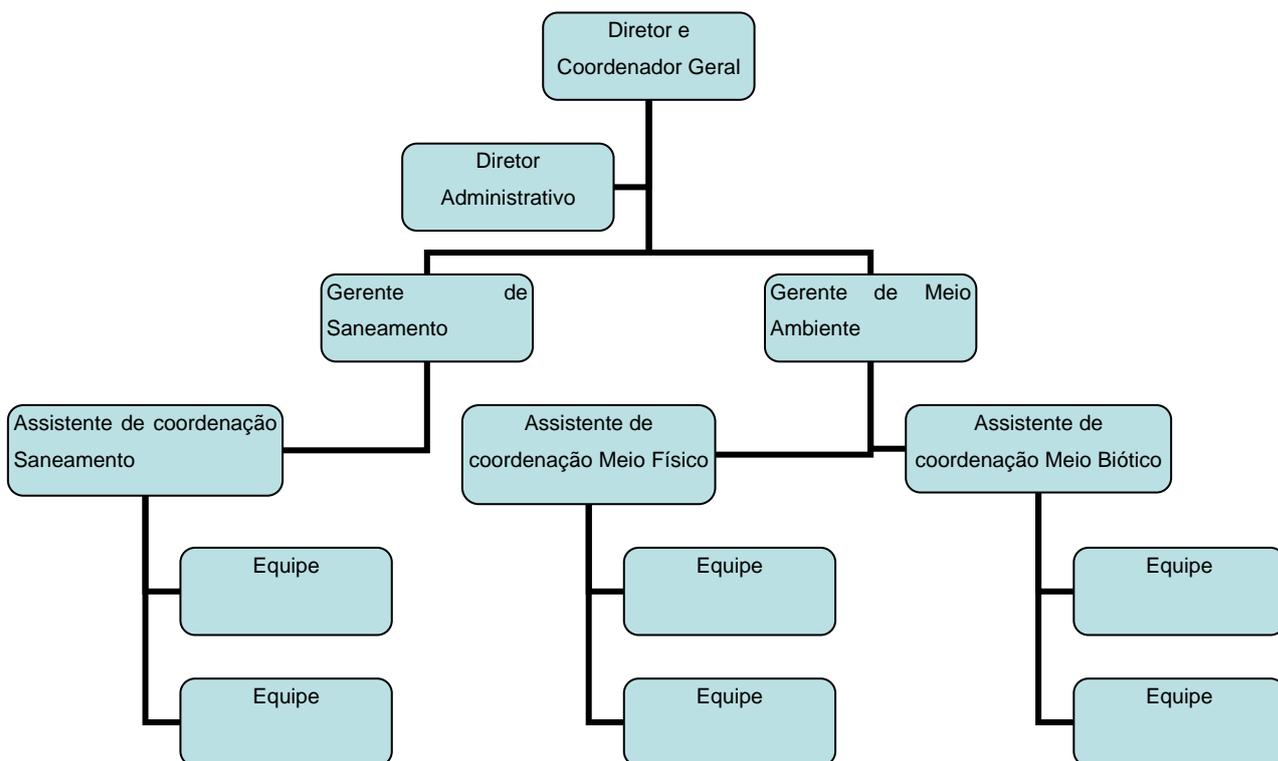
Os produtos fornecidos pela Santa Clara Engenharia (Figura 06) apresentam grande concentração para o setor de Engenharia Sanitária. Os produtos relacionados ao Meio Ambiente correspondem a maior variedade de estudos e projetos. Abrangendo estudos de RCA/PCA, EIA RIMA, e execução de PCAs e PBAs.

Figura 06 – Share de Produtos

4.2 Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional da Santa Clara Engenharia é Hierarquizada e demonstra claramente as unidades de comando e a subordinação. A Estrutura Hierárquica Funcional caracteriza-se por vários níveis de autoridade que fluem de cima para baixo na pirâmide funcional. É uma estrutura estanque, com regras rígidas de convivência entre as diversas camadas. Divide-se a estrutura em Estudos (Gestão) e Execução (Operação).

Estrutura Organizacional da Santa Clara Engenharia



4.3 Avaliação das Dimensões de Maturidade

O nível de conhecimento sobre gerenciamento de projetos e experiência dos gerentes internos e alta administração são baixos. Já no que diz respeito aos clientes e sponsors envolvidos o nível de conhecimento em gerenciamento de projetos já é algo mais sólido e elevado. Os gerentes sentem a necessidade de adquirir conhecimentos sobre gerenciamento de projetos. Entretanto, não é realizado incentivos da alta direção para a execução de procedimentos relacionados ao gerenciamento de projetos.

Os processos e as metodologias em Gerenciamento de Projetos mais conhecidas são: tempo, custo, qualidade, escopo, suprimentos e contratação. Vale ressaltar que estes processos são razoavelmente conhecidos e no que permeia o estágio de amadurecimento dos processos este encontra-se em nível inicial. Não existe padronização dos processos, não há facilidade de uso e o controle é realizado de forma esporádica, sendo, o período em que tem sido eficientemente utilizada apenas quando é cobrado pelo cliente.

O software disponível para o Gerenciamento de Projetos, especificamente para o gerenciamento de tempo é o MS Project. Somente poucos funcionários dominam este

software. O diretor não investe na aquisição de softwares de gerenciamento de projetos e demonstra interesse em adquirir algum software apenas quando o cliente exige a sua aquisição. Somente após a exigência do cliente o diretor capacita funcionários para trabalhar com o software adquirido.

Com relação a competências comportamentais dos principais envolvidos em gerenciamento de projetos temos um quadro de excelência para os aspectos de liderança, negociação, comunicação, resolução de conflitos, pró-atividade, motivação e criatividade.

No que permeia as habilidades contextuais dos principais envolvidos em Gerenciamento de Projetos, o cenário é de conhecimento absoluto, haja visto que, os profissionais tem longo tempo de experiência na organização.

As principais metas da organização são a aquisição de projetos de longo e curto prazo, que possibilitem a sobrevivência da organização. Além disso a Santa Clara Engenharia preza em entregar serviços de excelência para o mercado, para que assim, seja uma empresa de consultoria reconhecida e de referência no mercado nacional.

No último período, como estratégias da organização, a Santa Clara Engenharia além da busca pela ampliação da cartela de clientes e da busca de desafios novos em projetos diversos envolvendo as áreas de Engenharia Sanitária e Meio Ambiente busca também, profissionais de alto escalão para que assim, os trabalhos mantenham excelência na qualidade dos serviços prestados.

✓ *Pesquisa de Satisfação de Clientes*

Para este estudo foi estabelecido uma sistemática de avaliação da satisfação de clientes com relação aos serviços prestados pela Santa Clara Engenharia. Essa pesquisa foi efetuada durante o processo de elaboração de alguns projetos a fim de avaliar etapas de seu processo, bem como, os resultados obtidos após o encerramento e entrega do serviço contratado.

Os resultados da aplicação do Questionário de Avaliação da Satisfação de Clientes com o Processo de Gerenciamento, Anexo A é de 66%, sendo as notas baixas apresentadas na incompatibilidade do cumprimento do escopo em relação ao cronograma executivo e atraso na entrega dos serviços/produtos no prazo determinado. Já os resultados da aplicação do Questionário de Avaliação da Satisfação de Clientes após o Encerramento dos Projetos, Anexo B, demonstram uma pontuação ainda mais baixa correspondente a 38% de satisfação.

Sendo, a pontuação máxima para escopo e qualidade e a pontuação mínima para o prazo. Portanto, o fator crítico de sucesso tem sido o cumprimento das atividades no tempo determinado pelo cliente.

✓ *Análise dos Fatores Críticos de Sucesso*

A alta administração tem comprometimento com os projetos executados na organização e prezam sempre que possível a garantia da qualidade do serviço contratado. Entretanto, a sistemática que se estabelece dentro da empresa em adquirir serviços de grande porte, com o número mínimo de funcionários fixos, faz com que na reta final dos projetos ocorra a realização de hora extra da equipe envolvida, além da contratação temporária de profissionais especializados para ajudar na finalização do projeto. Assim, os projetos normalmente têm seu orçamento inicial ultrapassado, a equipe fica extremamente desgastada e nem sempre os projetos conseguem ser entregues na data determinada pelo cliente.

De acordo com o quadro da situação atual da Santa Clara Engenharia, e com vistas em adquirir posições melhores no mercado, em busca da obtenção do êxito e excelência em Gerenciamento de Projeto, a alta administração se compromete em executar o Plano de Crescimento proposto neste documento e a nomear um líder para conduzir o Plano de Crescimento.

✓ *Identificação das necessidades imediatas*

Os fatores que criaram a necessidade para a implementação de um Plano de Crescimento são:

- exigências e solicitações dos clientes;
- resolução do problemas crônicos como: atraso na entrega dos projetos e sobrecarga de trabalho para os funcionários;
- estouro no orçamento dos projetos;
- planejamento e controle não adequados ao tipo e porte do projeto;
- atingimento dos objetivos esperados pela alta administração;
- Executar os serviços no prazo, qualidade e orçamento previstos;
- atingimento das expectativas do cliente, e

- a alta concorrência e competitividade do mercado.

O processo gerencial mais conhecido e utilizado está de acordo com o modelo PDCA. De acordo com Sousa 2006, o Ciclo PDCA compõe o conjunto de ações em seqüência dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: P(*plan*: planejar), D(*do*: fazer, executar), C(*check*: verificar, controlar), e finalmente o A(*act*: agir, atuarcorretivamente).

Segundo SEBRAE 2003, o PDCA é uma ferramenta gerencial. Ele realiza a gestão por processos, que é a metodologia para a contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos macro-processos e dos processos-chave das unidades de negócios, ou seja, os que mais impactam na satisfação do cliente.

De acordo com o SEBRAE 2003, planejar estabelece os objetivos e processos necessários para alcançar os resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização. Fazer, está relacionado a implementação de processos, checar os processos e produtos em relação aos objetivos e requisitos para o produto e registrar os resultados. Agir, atua corretivamente na tomada de ações para continuamente melhorar o desempenho do processo.

Esta metodologia traz entre outros benefícios às organizações: melhorias de resultados e da satisfação das partes interessadas em função da melhoria do desempenho de suas atividades e tarefas críticas, e redução de custos pela simplificação dos processos e pela diminuição da necessidade de retrabalho.

Com relação as áreas de conhecimento descritas no PMBOK (tempo, custo, qualidade, escopo, integração, comunicações, recursos humanos, risco e aquisição) a Santa Clara Engenharia não possui conhecimento integral das áreas de conhecimento estabelecidas pelo PMBOK.

A sua metodologia gerencial é realizada forma intuitiva sem a utilização de ferramentas e processos padronizados. As iniciativas são pessoais e isoladas, sendo fundamentada principalmente na experiência de cada Gerente. A estrutura atual carece de um suporte metodológico, no que permeia o controle dos processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, sendo bem definidas as entradas e saídas, além da aplicação de um sistema gerencial composto por todas as áreas de conhecimento.

4.4 Consolidação do Diagnóstico da Situação Atual

✓ *Os problemas*

Os problemas relacionados a Gerenciamento de Projetos na Santa Clara Engenharia são, o próprio reflexo do seu estágio de amadurecimento. Os principais problemas em Gerenciamento de Projetos identificados na Santa Clara Engenharia são:

- estouro do orçamento nos projetos;
- sobrecarga de trabalho para os funcionários fixos;
- inadequação para atender as metas dos contratantes (produtividade, custos, prazos, etc.)
- falta de uma metodologia em Gerenciamento de projetos específica de condução e na avaliação de projetos;
- estrutura organizacional funcional centralizada ao Diretor, e
- falta de alinhamento estratégico.

✓ *As causas*

As causas das lacunas apresentadas estão relacionadas a:

- falta de investimento para aperfeiçoamento dos aspectos inerentes ao processo de produção: recursos humanos, informatização, desenvolvimento de metrologias, etc..;
- as responsabilidades específicas de um gerente de projeto, fica a cargo de um Engenheiro sem formação específica em gerenciamento de projetos;
- falta de planejamento;
- falta de controle dos serviços executados;
- falta de recursos humanos adequados ao porte do projeto;
- falta de identificação dos riscos;
- falta de execução de Planejamento Estratégico;
- cultura organizacional imprópria para a gestão de projetos;

- nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com gerenciamento de projetos, e
- inexistência de metodologia e uso incompleto de métodos, técnicas e ferramentas computacionais.

✓ *Ações Empresariais*

As ações que neutralizarão os problemas apontados são:

- estabelecer mecanismo para fomentar a capacitação da empresa no Gerenciamento de Projetos;
- criar mecanismo para investimento em melhoria da qualidade dos serviços;
- aumentar a satisfação e expectativa do cliente ;
- ampliar a cartela de clientes;
- implantação de uma metodologia única de gerenciamento de projetos onde abrangerá todas as áreas de conhecimento descritas no PMBOK incluindo também a execução do Planejamento Estratégico na empresa, e
- mudança de comportamento cultural da empresa.

✓ *Sucesso*

Ações chaves para o sucesso deste projeto são:

- garantir o comprometimento da alta direção na realização deste projeto;
- aceitação de toda a equipe, e
- criação de um sistema simples de fácil execução.

✓ *Dificuldades e Riscos*

As prováveis dificuldades e riscos deste projeto são:

- resistência a mudança dos gerentes/coordenadores dos projetos;
- falta de empenho e colaboração da alta direção para o andamento do projeto;

- escolha de procedimentos complexos que demandem tempo, e
- alteração da cultura administrativa/ estrutura organizacional da organização.

Os problemas mais agudos identificados neste diagnóstico caracterizam o grau de maturidade em Gerenciamento de Projetos da Santa Clara Engenharia, sendo, as causas das necessidades imediatas para se atingir um nível mais elevado de maturidade, que contribuirá para o sucesso dos projetos.

5.0 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE

5.1 Resultado da Avaliação

Segundo Prado 2008, uma organização cuja AFM - Avaliação Final de Maturidade é próxima a 2, apresenta uma forte aderência ao nível 2, fraca aderência ao nível 3 e quase nenhuma aderência aos níveis 4 e 5. Já em uma organização cuja é próxima a 4, seus valores para os níveis 2 e 3 estão praticamente completos (próximos de 100%), possui um bom valor para o nível 4 e um valor razoável ou fraco para o Nível 5.

Para a avaliação final das dimensões deve-se considerar:

Aderência até 20%: nula ou fraca

Aderência de 20% até 60%: regular

Aderência de 60% até 90%: boa

Aderência acima de 90%: completa.

Avaliação de Maturidade e Interpretação dos Resultados

Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Avaliação final: 1.72

Nível	Pontos										
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	25										
3	16										
4	11										
5	20										

Aderência às Dimensões

Dimensão	% Aderência (%)										
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência Técnica	25										
Metodologia	23										
Informatização	35										
Estrutura Organizacional	15										
Competência Comportamental	21										
Alinhamento Estratégico	33										

De acordo com a aplicação do questionário de Avaliação da Maturidade Setorial Anexo C e consolidação dos resultados através do site www.maturityresearch.com a Santa Clara Engenharia possui um nível de maturidade igual a 1,72. A avaliação tratar-se de um setor típico do nível 1 com uma forte aderência ao nível 2, fraca aderência ao nível 3 e quase nenhuma aderência aos níveis 4 e 5.

O nível 1 é identificado como:

“Nível Inicial ou Embrionário ou Ad Hoc: a empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da intuição, “boa vontade” ou do “melhor esforço” individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte. As possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento às especificações técnicas são grandes.” (Prado, 2008 P.30)

Assim, o nível 1 representa uma situação onde não se pratica gerenciamento de projetos.

De acordo com Prado, 2008 e com o perfil apresentado da Santa Clara Engenharia como principais conseqüências para os resultados dos projetos de um setor do nível 1 temos:

- atrasos (em prazos);
- overrum (em custos);
- mudanças de escopo durante o projeto, e
- não atendimento das expectativas de eficiência/produktividade/desempenho que seriam obtidas após a implementação de cada projeto.
- insatisfação do cliente.

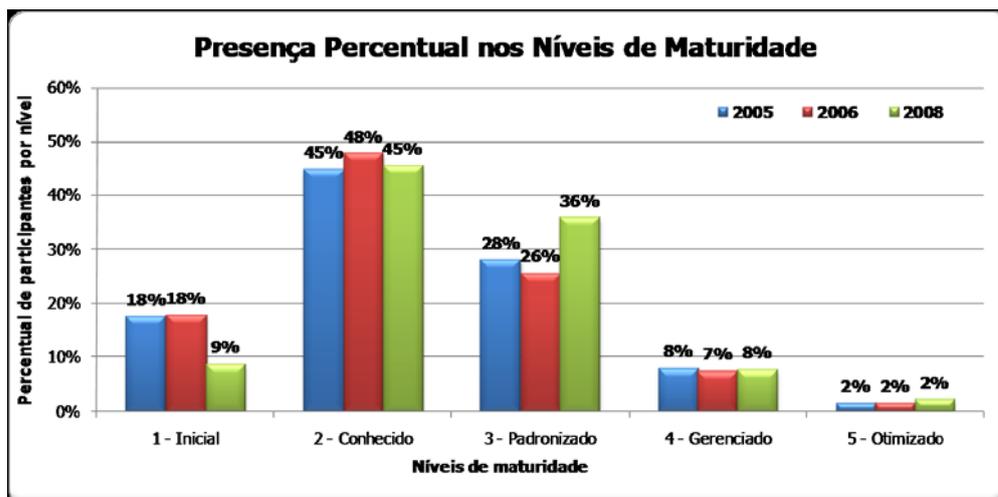
Os resultados da avaliação da aderência das dimensões são fracos a regulares. Sendo que, as dimensões Competência Técnica, Metodologia, Competência Comportamental, Informatização e Alinhamento Estratégico lideram com valores classificados como regulares. Já a dimensão Estrutura Organizacional está classificada como uma dimensão fraca.

5.2 Comparação

Através do Relatório Final da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos do ano de 2008 extraído do site www.maturityresearch.com, foi possível a realização de comparações entre os resultados obtidos na Avaliação Final da Maturidade da Santa Clara Engenharia Ltda. com os resultados das avaliações das organizações brasileiras.

De acordo com Prado & Archibald, 2009 foi observado um crescimento da maturidade média geral do Brasil entre 2005 e 2008, sendo, os resultados obtidos em 2005 iguais a 2,44, em 2006, 2,42 e 2008 iguais a 2,66. Os resultados de 2008 superam os resultados anteriores o que significa que o Gerenciamento de Projetos está evoluindo gradativamente no Brasil. A Figura 07 demonstra a evolução do nível de maturidade nos anos de 2005, 2006 e 2008.

Figura 07 – Evolução das organizações brasileiras de 2005 a 2008



FONTE: Prado & Archibald, 2009

Segundo os autores Prado & Archibald, 2009 é expressivo o número de organizações que se situam no nível 3 – Padronizado. Isto poderia ser explicado de várias maneiras. Uma delas é que houve evolução significativa das organizações, e, com isto, uma parte expressiva dos respondentes já está padronizando procedimentos, tem um Escritório de Gerenciamento de Projetos e está usando uma Metodologia disseminada na estrutura.

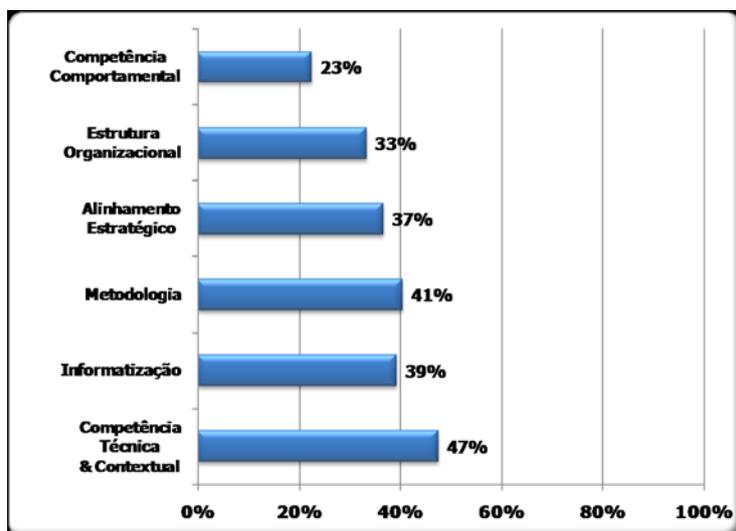
As principais deficiências e necessidades ainda apontam para as seguintes ações:

- difundir o assunto, particularmente nos níveis elevados das organizações;
- implementar e utilizar metodologia, sistema informatizado e estrutura organizacional, assim como corrigir, adaptar e dominar estes tópicos;
- procurar um maior alinhamento dos projetos com o Planejamento Estratégico;
- melhorar as habilidades dos gerentes de projetos em aspectos avançados de relacionamentos humanos, tais como negociações, conflitos, motivações, etc.

Os resultados de avaliação de aderência das organizações brasileiras às dimensões representados no Figura 08 demonstram que, as dimensões Competência Técnica, Informatização e Metodologia obtiveram os maiores resultados, sendo, apresentado resultados bem inferiores para as dimensões Competência Comportamental e Estrutura Organizacional. De acordo com os resultados apresentados no Figura 08, em comparação aos resultados da Santa Clara Engenharia observou-se que, os resultados mais elevados coincidem apenas com as dimensões Informatização e Competência Técnica. Já os resultados com percentuais baixos coincidem com as dimensões Competência Comportamental e Estrutura Organizacional. Cabe ressaltar que o valor obtido como resultado de aderência às dimensões da Santa Clara Engenharia são bem inferiores aos resultados das organizações brasileiras no ano de 2008.

Prado & Archibald, 2009 afirmam como conclusões dos resultados das dimensões de 2008, que na maioria das organizações, a evolução está ocorrendo mais fortemente nas dimensões Competência Técnica e Contextual , Informatização e Metodologia.

Figura 08 - Aderência das organizações brasileiras às dimensões – ano 2008



FONTE: Prado & Archibald, 2009

Com relação a maturidade por tipo de organização, representado pelo Figura 09, as empresas da iniciativa privada apresentam nível de maturidade igual a 2,73. Sendo este valor correspondente ao maior nível de maturidade em comparação com as organizações do Terceiro Setor, e Governo.

O resultado médio obtido para o nível de maturidade na área de atuação da Consultoria é igual a 3,12 Figura 10. De acordo com os resultados das pesquisas, a maturidade média da área de

consultoria foi 3,12, superior à média global 2,66 para o ano de 2008. Este valor é considerado o mais elevado por áreas de atuação. A Maturidade do Tipo de Organização X Ramo de Atividade para Consultoria é igual a mínima de 1,50, média de 3,28 e máxima de 5,00. Isso demonstra que a Santa Clara Engenharia, apresenta um resultado na Avaliação Final de Maturidade baixo, próximo ao mínimo.

Figura 09 - Maturidade por Tipo de Organização



FONTE: Prado & Archibald, 2009

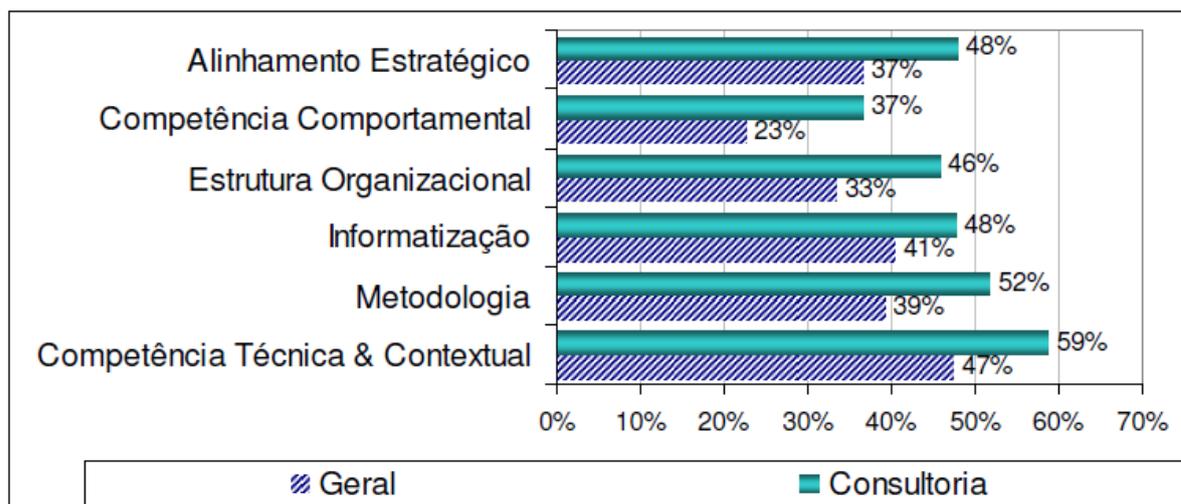
Figura 10 – Maturidade por Áreas de Atuação nas Organizações



FONTE: Prado & Archibald, 2009

Barcaui & Andrade, apud Prado & Archibald, 2009 mencionam que as empresas de consultoria estão mais próximas das boas práticas de gestão de projetos e estão investindo em profissionais que possuam habilidades e conhecimentos em metodologias de planejamento, acompanhamento e controle de projetos.

Os valores médios para as dimensões estão demonstrados no Figura 11. A superioridade em todas as dimensões ocorre devido ao desenvolvimento e qualificação de profissionais que atuam no setor de consultoria.

Figura 11 - Aderência às dimensões

FONTE: Prado & Archibald, 2009

Segundo Barcaui & Andrade, apud Prado & Archibald, 2009 a área de consultoria possui característica empreendedora em nosso país, contribuindo de maneira decisiva na economia e assim, vem se profissionalizando até mesmo para suportar as novas demandas de clientes.

“Parte desta profissionalização tem ocorrido através da busca pelo uso de melhores práticas de gerência de projetos, investimentos em capacitação, uso intensivo de ferramentas e revisão de processos para suportar uma cultura de projetos progressivamente disseminada na realidade do mercado brasileiro”. (Barcaui & Andrade, apud Prado & Archibald, 2009 p.103).

A prática de trabalhar com projetos é quase que inerente ao segmento. De uma maneira geral a empresa como um todo começa a valorizar e até mesmo clamar por práticas de gerenciamento, sem as quais não se conseguiria organizar o trabalho de maneira eficaz.

“Existe muito espaço para desenvolvimento da maturidade em gerência de projetos de Consultoria. Os agentes de mudança a que todas as organizações estão submetidas, tais como: o mercado, a sociedade e a tecnologia, acabam por exigir cada vez mais do setor, que segue na busca de sua contínua otimização e este será o grande desafio nos próximos anos”.(Barcaui & Andrade, apud Prado & Archibald, 2009 p.104).

6.0 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

6.1 Proposta de Ações Estratégicas

A Santa Clara Engenharia deve estar ciente de seu nível de maturidade, o que precisa melhorar e onde ela quer chegar. Ela deverá estar ciente que, para atingir as necessidades de negócio deverá haver uma gestão de mudança nos hábitos de todos os funcionários da

empresa. A implantação de um novo sistema de Gerenciamento de Projetos deverá ser adequada ao cenário cultural da empresa tendo flexibilidade nos processos. Mesmo assim, ela promove uma mudança cultural, que conseqüentemente gera resistência de certos setores. A expectativa da alta direção e da alta gerência ajuda a diminuir a resistência da implementação da nova cultura.

Empresas que dependem de tocar projetos para a sua sobrevivência necessitam de pessoas capazes de, agilmente, se organizar da melhor maneira para responder às novas demandas do mercado. Chamamos de cultura de uma empresa ao seu conjunto de atitudes comportamentais frente às necessidades dos negócios. (Prado, 2007 145p)

Deverá haver uma Gestão de Mudanças para a introdução da cultura do Gerenciamento de Projetos na Santa Clara Engenharia. A introdução de uma cultura em Gerenciamento de Projetos deverá ocorrer gradativamente com o propósito de consolidar a nova cultura aos poucos. Uma mudança rápida de cultura pode ser um processo penoso e cheio de conflitos. Alguma resistência pelas pessoas atingidas pela nova ordem geralmente ocorre, pois o trabalho exigido no gerenciamento de projetos se mostra muito menos cômodo que o trabalho da rotina.

De acordo com Prado, 2007 podem ser fatores críticos para o sucesso para este projeto:

- designação de um profissional experiente como responsável pelo processo de implantação;
- apoio da alta administração (comprometimento e apoio explícito da alta administração);
- existência de recursos financeiros, humanos e materiais, e
- apoio de uma consultoria externa.

Será necessário a presença de um líder capaz de motivar as pessoas e traçar um plano de ação capaz de introduzir os novos conceitos, as novas práticas e os novos rituais. O apoio da alta direção será de fundamental importância para a execução das ações. Ao contrário, o trabalho se torna muito difícil e com um forte risco de se estagnar. A alta administração deverá demonstrar a equipe da Santa Clara Engenharia o interesse em gerenciar seus projetos de uma maneira ordenada.

De acordo com Prado, 2007 a alta direção deverá demonstrar o seu interesse através das seguintes ações:

- mostrar a todos a importância de gerenciamento de projetos para a sobrevivência e progresso da empresa. Apresentar tendências de mercado;
- tomar as ações iniciais para que um modelo de gerenciamento seja implantado na empresa;
- participar ativamente do processo, seja em reuniões, seja em momentos significativos (lançamento ou encerramento de um projeto importante, etc.);
- deixar claro seu interesse de que todos os projetos da empresa sejam planejados e

acompanhados conforme o modelo de gerenciamento escolhido;

- Criar um clima que estimule o cumprimento de metas (satisfação do cliente, prazos, custos, lucros, qualidade, etc.);
- estimular atitudes pró-ativas (sinergia) entre os diversos departamentos da empresa que participam dos projetos, e
- deixar bem claro que se deseja uma cooperação positiva entre os departamentos, e não uma competição destrutiva.

Sugere-se o aporte de recursos na contratação de uma consultoria externa, que funcionará como um facilitador para vencer barreiras de resistência cultural. Ela deverá ter conhecimento pleno em metodologia, e ferramentas de Gerenciamento de Projetos além de conhecimentos obtidos em experiências com outras organizações.

A avaliação dos resultados da prática de Gerenciamento de Projetos segundo Prado, 2008 deve ocorrer ao final de cada ano através de:

- relatório de avaliação do desempenho do setor na execução de seus projetos (atraso médio, overrun médio em custos, índice de satisfação dos clientes, etc.), e
- relatório de causas de desvios da meta (escopo, qualidade, prazos e custos).

É imprescindível a necessário um trabalho de parceria, colaboração e integração entre a consultoria externa e a equipe envolvida no processo de implementação do Gerenciamento de Projetos na Santa Clara Engenharia.

7.0 PLANO DE CRESCIMENTO DE CURTO PRAZO

Segundo Prado 2008, o Plano de Crescimento da Maturidade indicará através do conhecimento da situação atual da organização, o estágio de crescimento a ser alcançado e em que prazo. Ele deve possuir um responsável, deve ter uma meta, ser planejado e acompanhado.

Para Plano de Crescimento de Curto Prazo identificou-se como meta atingir o valor possível de 2,5 onde a empresa atingiria em 1 ano 100 % de aderência dos níveis de maturidade 1 e 2.

De acordo com a Estratégia para o Plano de Crescimento de Curto Prazo, Anexo D, estabeleceu-se as seguintes ações:

Ações do Plano de Crescimento Curto Prazo		
Nível	Questão	Ações
2	1	Realizar um workshop para a alta administração, envolvendo também gerentes de projetos e outros altos executivos ligados a projetos.
2	2	Efetuar levantamento do nível de conhecimento em Gerenciamento de Projetos dos Gerentes de Projetos e estabelecer e executar um plano de treinamento para eles
2	7	Identificar os principais desafios do setor relativamente aos processos (planejamento, execução, etc.) e áreas de conhecimento (prazo, custo, etc.) de gerenciamento de projetos. Executar um plano de treinamento para os gerentes de projeto adequado às necessidades do setor

Ações do Plano de Crescimento Curto Prazo		
Nível	Questão	Ações
2	8	Identificar as necessidades de treinamento para a alta administração Montar e executar um plano de treinamento para os gerentes de projeto adequado às necessidades do setor
2	10	Identificar os principais envolvidos com projetos que necessitam utilizar software de gerenciamento de tempo Montar e executar um plano de treinamento
3	1	Identificar uma metodologia de Gerenciamento de Projetos apropriada Desenvolver treinamento de Metodologia de Gerenciamento de Projetos
3	3	Identificação de mapeamento e padronização de processos adequados a organização Efetuar treinamento da equipe
3	4	Identificação e mapeamento dos processos de planejamento de projetos, e elaboração do plano de projeto Efetuar treinamento da equipe
3	5	Reestruturar a Estrutura Organizacional para que ela atenda as exigências de prazo, tenha funções e responsabilidades definidas.
3	8	Identificar as deficiências das reuniões de andamento do projeto Estabelecer e implementar um plano de melhorias
3	9	Realizar o acompanhamento do projeto de acordo com a baseline. Propor e Estabelecer contramedidas para corrigir possíveis desvios do projeto
4	1	Desenvolver um banco de dados contendo o histórico de projetos abordando os aspectos relacionados ao retorno do investimento, qualidade do produto/serviço, qualidade do gerenciamento, armazenamento de lições aprendidas, etc.
4	4	Identificar os principais fatores ofensores das anomalias em tarefas que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas, propor ações corretivas até a obtenção do sucesso no projeto.

Ações do Plano de Crescimento Curto Prazo		
Nível	Questão	Ações
4	5	Elaborar um Plano de Ação que identifique falhas e anomalias em projetos encerrados para que estes, não se repitam em projetos semelhantes
4	7	Implementar um Plano de Ação de estímulo aos gerentes para que os projetos sejam bem sucedidos
5	1	Elaborar um Plano de Ação para que seja utilizado rotineiramente o banco de dados de histórico de projetos já encerrados.
5	8	Implementar um Plano de Ação identificando as causas de fracassos de projetos identificados sejam totalmente conhecidas e eliminadas.

Com as ações estratégicas bem definidas foi possível elaborar um Plano de Crescimento da Maturidade da Santa Clara Engenharia, Anexo E, que abrange as dimensões: competência, metodologia, estrutura organizacional, alinhamento estratégico e informatização.

7.1 Execução do Plano

Desenvolver a equipe para a implementação do Gerenciamento de Projetos na Santa Clara Engenharia será uma tarefa essencial. A motivação da equipe deve ser continuamente incentivada pela Alta Direção. Assim, o Diretor deverá: apresentar desafios, fornecer feedbacks regulares, utilizar um sistema de premiação de equipe e proporcionar um bom ambiente.

De acordo com Prado, 2008 o gerenciamento da execução do Plano de Curto Prazo deve ocorrer como o gerenciamento de qualquer projeto, envolvendo:

- acompanhamento da execução das tarefas;
- atualização do cronograma das atividades executadas;
- identificação de anomalias e necessidades, e
- estabelecimento de ações corretivas.

A implementação inicial de um sistema de Gerenciamento de Projetos deverá principalmente promover na Santa Clara Engenharia:

- a satisfação do cliente;
- forte contribuição para obtenção dos resultados dos negócios da organização;
- cumprimento de prazo, custo, escopo e qualidade, e
- baixo stress na equipe executora.

Devem ser implementadas as práticas de melhoria contínua visando tornar os processos mais precisos. “ É por meio das práticas de melhoria contínua e do aperfeiçoamento que temos a evolução dentro de cada dimensão da maturidade.” (Prado, 2008 142p.)

A Melhoria Contínua proposta por Prado 2008, possui um ciclo constituído dos seguintes estágios:

- criação e implantação dos padrões e do sistema informatizado;
- acompanhamento do seu uso pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos:
 - Medição do Uso;
 - Controle do Uso, e
- Sessões de Melhoria

7.2 Escritório de Projetos

De acordo com Neves, 2008 o Escritório de Projetos (PMO – Project Management Office) pode ser definido por um grupo de pessoas e/ou departamento permanente com a função de gerenciar o portfólio, ou seja, todos os projetos da organização, garantindo o alinhamento destes com os objetivos estratégicos da organização.

A idéia de criação de um escritório de projetos tem como objetivo implementar a cultura de gerenciamento de projetos na organização, evoluir a maturidade no gerenciamento de projetos de forma a melhorar os resultados dos projetos.

No papel de Desenvolvimento o Escritório pode exercer as funções de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de gerentes de projetos. O objetivo principal é prover um grupo de gerentes treinados e experientes para administrar os projetos da empresa com sucesso. (Carneiro, 2009 p.13)

De uma forma geral o Escritório de Projetos terá as seguintes funções na Santa Clara Engenharia:

- Padronizar uma Metodologia para a empresa;
- Avaliação dos recursos de projetos;
- Planejamento de Projetos;
- Gerenciamento de Projetos;
- Revisão e Análise de Projetos
- Servir à alta administração
- Servir aos gerentes de projetos

De acordo com Carneiro, 2009 o Escritório de Projetos contempla:

- Funções de Controle, Auditoria e Revisão dos projetos e seus produtos e entregas, que denominamos de CONTROLE.
- Funções de Treinamento, Mentoria e Suporte aos gerentes de Projetos, cujo foco é o desenvolvimento da capacidade de gestão da equipe, que denominomina-se genericamente de COACHING.
- • Funções de Estruturação de Ambiente de projetos através de Processos, Metodologia e Software de Gestão de Projetos e de Portfólio e ambiente colaborativo, que denominamos de ESTRUTURAÇÃO.
- Funções de Análise Estratégica de Projetos, através de cruzamento de informações históricas, análise de indicadores e de resultados e ajuda na priorização e seleção de projetos, alinhados ao planejamento estratégico e outras decisões gerenciais, que denominamos PI – PROJECT INTELLIGENCE.
- • Funções de gestão de Recursos Humanos de Projetos, para controle de produtividade, desempenho e compartilhamento de recursos pelos projetos e desenvolvimento de planos de desenvolvimento, que denominamos GESTÃO DE RECURSOS.

O Escritório de Projetos Exerce funções diferentes dos Gerentes de Projetos. De acordo com o PMBOK , 2004 as diferenças podem incluir:

- Gerentes de projetos e PMOs buscam objetivos diferentes e, por isso, são orientados por requisitos diferentes. Todos esses esforços, no entanto, estão alinhados com as necessidades estratégicas da organização.
- Um gerente de projetos é responsável pelo fornecimento de objetivos específicos do projeto dentro das restrições do projeto, enquanto o PMO é uma estrutura organizacional com obrigações específicas que podem incluir uma perspectiva empresarial.
- O gerente de projetos concentra-se nos objetivos especificados do projeto, enquanto o PMO gerencia as principais mudanças do escopo do programa e pode enxergá-las como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.
- O gerente de projetos controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto, enquanto o PMO otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.
- O gerente de projetos gerencia o escopo, o cronograma, o custo e a qualidade dos produtos dos pacotes de trabalho, enquanto o PMO gerencia o risco global, a oportunidade global e as interdependências entre os projetos.
- O gerente de projetos informa sobre o progresso do projeto e outras informações específicas do projeto, enquanto o PMO fornece relatórios consolidados e visão empresarial de projetos sob sua supervisão.

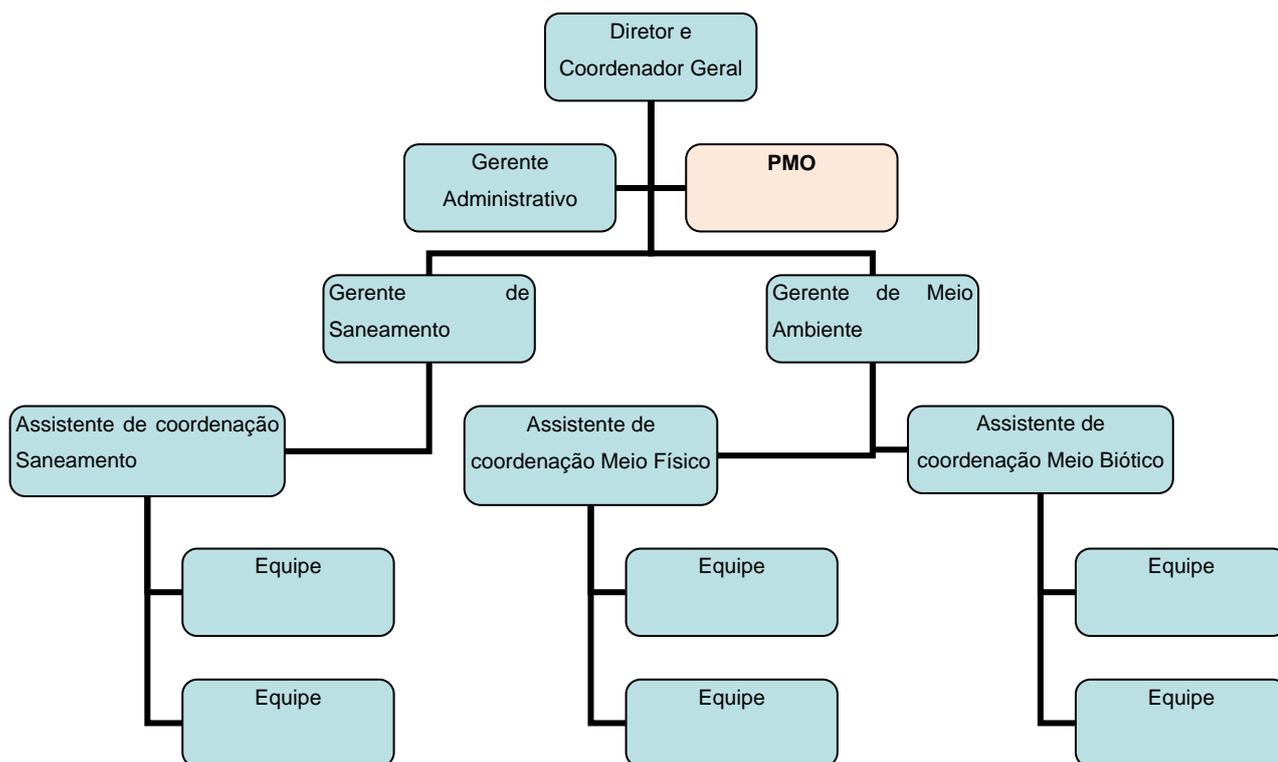
Assim, a criação, adequação, manutenção e melhoria contínua dos padrões de Gerenciamento de Projetos na Santa Clara Engenharia são de responsabilidade do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

O responsável pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos deve estar sempre atento se os modelos estão sendo utilizados corretamente, se existe rejeição do uso dos modelos e principalmente se os modelos aplicados estão agregando valor ao trabalho dos Gerentes de Projetos.

O Escritório de Projetos a ser implementado na Santa Clara Engenharia inicialmente auxiliará, dando necessário apoio Gerencial a Gerência de Projetos dos setores de Saneamento e Meio Ambiente e dará apoio ao Gerente Administrativo para o controle administrativo dos projetos em desenvolvimento dos dois setores da organização.

Após a aceitação e adaptação cultural com a nova estrutura organizacional proposta, a Santa Clara Engenharia poderá adotar uma estrutura onde, a missão do escritório de projetos é suportar a estratégia corporativa, apoiando toda a organização e gerindo a propriedade intelectual associada ao Gerente de Projeto.

NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SANTA CLARA ENGENHARIA



8. CONCLUSÕES

O intuito desse estudo ao trabalhar Maturidade em Gerenciamento de projetos, demonstra que a Maturidade de uma organização em gerenciar projetos tem caminhado como peça fundamental para o bom gerenciamento de projetos bem como, o sucesso dos projetos.

O estudo da Maturidade compreende de forma geral a análise e identificação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização e possíveis tendências evolutivas na busca de sucesso nos projetos bem como, proporcionar benefícios para a organização no que permeia as boas práticas gerenciais.

Neste trabalho foi utilizada a metodologia para a identificação do Nível de Maturidade através do Modelo Setorial de Darci Prado. Foram também realizados estudos que propiciaram um bom entendimento sobre o nível de maturidade das organizações brasileiras, bem como do setor de consultoria. Através do diagnóstico atual da organização e identificação do seu nível de maturidade, permitiu-se entender a importância de se implementar o Gerenciamento de Projetos na organização em estudo.

A definição das principais ações a serem efetivadas no período de um ano conforme o Plano de Crescimento de Curto Prazo foi uma ferramenta decisiva na identificação de ações iniciais para implementar o Gerenciamento de Projetos na Santa Clara Engenharia em busca da solução para os problemas identificados.

O produto final do trabalho, que foi o Plano de Crescimento de Curto Prazo, que deixou evidente que os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados satisfatoriamente, sendo que as principais características no nível de maturidade da Santa Clara Engenharia foram identificadas proposto assim, o crescimento do nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos.

Assim, a solução para o Gerenciamento de Projetos leva em consideração o fluxo de processo, envolve pessoas, métodos e ferramentas que são alocados para que os processos ocorram.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

NEVES, Rodrigo. **Project Office e Nível de Maturidade**. Belo Horizonte. Apostila, MBA em Gerenciamento de Projetos 14, 2008.

VALLE, André. **Gerenciamento da Qualidade em Projetos**. Apostila, MBA em Gerenciamento de Projetos 15, 2008.

RAJ, Paulo Pavarini. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**. Apostila, MBA em Gerenciamento de Projetos 15, 2008.

PMI – Project Management Institute. **PMBOK, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Terceira Edição, 2004.

PMQP-H Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade no Habitat, Governo de Minas. **PSQ – Projetos Programa Setorial da Qualidade**. Apostila Rev. Final, dezembro de 2006.

SEBRAE MG – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas / SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Programa para Certificação na Construção: Manual do Participante**. Belo Horizonte, 2003.

PRADO, Darci. **Questionário de Avaliação de Maturidade**. Disponível em: http://projetos.prodesp.sp.gov.br/sites/MS_ProjectServer_PublicDocuments/Shared%20Documents/Questionario%20de%20Maturidade%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Projetos.PDF, Acesso: 03/04/09

PLÁCIDO, Jânio PMP. **Um Instrumento para Melhoria Contínua.pdf**. Disponível em: http://www.pmies.org.br/v2/centraladm/artigos/arquivos/20-09_Ciclo_PDCA. Acesso: 03/03/09.

PRADO, Darci; ARCHIBALD Russell **MPCM Maturidade Brasil 2006 Pesquisa Sobre Maturidade em Projetos. Relatório Anual 2006**. Disponível em: http://www.maturityresearch.com/2006/downloads/RelatorioFinal_Completo_MPCM_2006.pdf. Acesso: 25/03/09

Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de projetos. Disponível em: <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp-um-modelo-brasileiro-de-maturidade-em-gerenciamento-de-projetos/> - MMGP. Acesso: 20/03/09

PRADO, Darci ; ARCHIBALD Russell. **Pesquisa Sobre Maturidade em Gerenciamento de Projetos, Relatório Geral Versão Completa 2008**. Disponível em: www.maturityresearch.com, Maturity by Project Category Model Maturidade Brasil 2008. Acesso: 29/04/09

10. GLOSSÁRIO

Sponsor (padrinho) – é algum membro da alta administração que possui influência e autoridade para ajudar o Gerente de Projetos a remover barreiras para o atingimento de sua meta.

Stakeholder –são indivíduos ou organizações que estão ativamente envolvidos no projeto **ou** cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados pelo projeto ou pelos produtos do projeto. Os principais Stakeholders são: o Cliente, o Gerente de Projetos, o Sponsor, a Equipe e a Empresa Executora.

Coaching – processo de acordo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente) de acordo com a meta desejada pelo cliente.

PMO – Project Management Office

PMBOK – Project Management Body

PMI – Project Management Institute

11. ANEXOS

Anexo A – Questionário de Avaliação da Satisfação de Clientes com o Processo de Gerenciamento

Anexo B – Questionário de Avaliação da Satisfação de Clientes Após o Encerramento dos Projetos

Anexo C– Questionário de Avaliação do Nível de Maturidade Setorial

Anexo D – Estratégias para o Plano de Crescimento de Curto Prazo

Anexo E - Plano de Crescimento da Maturidade da Santa Clara Engenharia

Anexo A – Questionário de Avaliação da Satisfação de Clientes com o Processo de Gerenciamento

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES COM O PROCESSO DE GERENCIAMENTO

PERÍODO:

CLIENTE:	CONTATO: (nome/e-mail)
----------	---------------------------

GRUPO	Nº	QUESTÕES	GRAU DE SATISFAÇÃO (NOTA)	COMENTÁRIOS
		Qual o grau de satisfação em relação a(ao):		
Escopo	1	Cumprimento do escopo está de acordo com o cronograma executivo proposto?	2	
Atendimento	2	Cordialidade e rapidez no atendimento?	3	
	3	Rapidez no contacto com a pessoa/departamento pretendido?	3	
Qualidade	4	Qualidade técnica dos relatórios e informações recebidas?	4	
	5	Confiabilidade e integridade do serviço/produto ?	4	
Prazo	6	Entrega dos serviços/produtos no prazo determinado?	1	
Negociação	7	flexibilidade comercial?	2	
	8	flexibilidade de atendimento e negociações para novos projetos?	2	

8	Total de pontos	21	TOTAL DE PONTOS AVALIADOS
		32	TOTAL DE PONTOS VÁLIDOS

GRAU DE SATISFAÇÃO		NOTA
Supera as Expectativas EXCELENTE	PLENAMENTE JJ	4
Atende às expectativas SATISFEITO	SATISFATÓRIO J	3
Atende de forma parcial às expectativas NECESSITA MELHORIAS	PARCIALMENTE SATISFATÓRIO K	2
Não atende às expectativas INSATISFEITO	INSATISFATÓRIO L	1
Item não aplicável ou não avaliado NÃO APLICÁVEL		NA

AVALIAÇÃO
GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE
66 %
RESPONSÁVEL :
DATA:

CONSIDERAÇÕES:

Anexo B – Questionário de Avaliação da Satisfação de Clientes Após o Encerramento dos Projetos.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES APÓS O ENCERRAMENTO DOS PROJETOS

PERÍODO:

CLIENTE:	CONTATO: (nome/e-mail)
----------	---------------------------

GRUPO	Nº	QUESTÕES	GRAU DE SATISFAÇÃO (NOTA)	COMENTÁRIOS
		Qual o grau de satisfação em relação ao encerramento do projeto:		
Prazo	1	O serviço/ produto foi entregue no prazo determinado?	1	
Escopo	2	O escopo determinado foi cumprido?	4	
Qualidade	3	A qualidade do serviço prestado atenderam as expectativas?	4	
6		Total de pontos	9	TOTAL DE PONTOS AVALIADOS
			24	TOTAL DE PONTOS VÁLIDOS

GRAU DE SATISFAÇÃO		NOTA
Supera as Expectativas EXCELENTE	PLENAMENTE JJ	4
Atende às expectativas SATISFEITO	SATISFATÓRIO J	3
Atende de forma parcial às expectativas NECESSITA MELHORIAS	PARCIALMENTE SATISFATÓRIO K	2
Não atende às expectativas INSATISFEITO	INSATISFATÓRIO L	1
Item não aplicável ou não avaliado NÃO APLICÁVEL		NA

AVALIAÇÃO
GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE
38 %
RESPONSÁVEL:
DATA:

CONSIDERAÇÕES:

Anexo C – Estratégias para o Plano de Crescimento de Curto Prazo

Nível	Questão	Situação Atual		Situação Desejada daqui 1 ano		
		Resposta	Pontos	Resposta	Pontos	Incremento
2	1	E	0	D	2	2
	2	E	0	D	2	2
	3	C	4			
	4	E	0			
	5	E	0			
	6	A	10			
	7	E	0	A	10	10
	8	E	0	A	10	10
	9	C	4			
	10	B	7	A	10	3
3	1	E	0	D	2	2
	2	C	7			
	3	E	0	D	2	2
	4	E	0	D	2	2
	5	E	0	D	2	2
	6	E	0			
	7	E	0			
	8	D	2	A	10	8
	9	E	0	A	10	10
	10	A	10			
4	1	E	0	D	2	2
	2	E	0			
	3	E	0			
	4	C	4	A	10	6
	5	B	7	A	10	3
	6	E	0			
	7	E	0	D	2	2
	8	E	0			
	9	E	0			
	10	E	0			
5	1	E	0	A	10	10
	2	E	0			
	3	E	0			
	4	A	10			
	5	E	0			
	6	E	0			
	7	E	0			
	8	E	0	A	10	10
	9	E	0			
	10	A	10			
Total de Pontos		75		Total de incrementos		86
Valor Atual da Maturidade		1,75		Novo Valor de Maturidade		2,06

Anexo D– Questionário de Avaliação do Nível de Maturidade Setorial

As respostas foram avaliadas da seguinte forma:

Resposta a: 10 pontos

Resposta b: 7 pontos

Resposta c: 4 pontos

Resposta d: 2 pontos

Resposta e: 0 ponto

Os resultados foram originados da fórmula : Avaliação Final = (100 + total de pontos) /100

Resultado do Perfil de Aderência.

Nível	Pontos obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	25										
3	16										
4	11										
5	20										

Total de pontos obtidos: 72

Questionário de Avaliação da Maturidade Setorial

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. O assunto tal como acima é aceito há mais de 6 meses ou o assunto é praticado há pelo menos um ano porém atinge poucos membros da alta administração.
- c. O assunto tal como acima é aceito há menos de 6 meses ou o assunto é pouco aceito como uma boa prática de gerenciamento pela alta administração ou não existe estímulo para o uso correto desses conhecimentos.
- d. Está sendo iniciado um trabalho de conscientização junto à 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:

O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos 1 ano. Os gerentes de projetos se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos.

O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano por um grupo restrito de gerentes de projetos.

O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os gerentes de projetos são fracamente estimulados quanto ao uso desses assuntos.

Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos gerentes de projetos.

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:

O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os clientes gostam do tema e estimulam seu uso.

O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas por um grupo reduzido de clientes.

O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os clientes não sabem avaliar exatamente se as práticas de gerenciamento de projetos estão sendo convenientemente utilizadas.

Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos clientes.

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 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 da área de negócio).
- b. O nível de conhecimento é quase adequado, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para garantir o estágio desejado.
- c. O nível de conhecimento é médio, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para se atingir o estágio desejado.
- d. 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. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, mas a oferta é irregular e insuficiente.
- c. Os primeiros treinamentos internos acabam de ser efetuados e espera-se que repitam com frequência e regularidade.
- 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 por meio de vantagens de carreira para os participantes, desde que adequadamente justificadas.

- b. A organização estimula tais iniciativas, desde que adequadamente justificadas e, eventualmente, pode oferecer vantagens de carreira para os participantes.
- c. A organização aceita tais iniciativas e está analisando a viabilidade de oferecer vantagens de carreira aos participantes.
- d. A organização está analisando o assunto e pretende divulgar normas para 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. O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento conforme o PMBOK, em nível adequado aos gerentes de projetos, mas atingiu uma quantidade restrita de gerentes de projetos.
- c. O treinamento não abordou as áreas identificadas como necessárias ao setor.
- 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 as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração. Praticamente atingiu a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
- b. O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração, mas atingiu uma quantidade insuficiente de profissionais da alta administração do setor.
- c. O treinamento fornecido foi considerado insuficiente ou pouco adequado relativamente às necessidades da alta administração do setor.
- 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. As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos, mas não têm tomado nenhuma iniciativa para estimular a implementação e aperfeiçoamento do assunto.
- c. As principais lideranças citada conhecem o assunto, mas não estão inteiramente confiantes quanto à sua importância para o sucesso de projetos.
- d. Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto junto às 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 (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recurso. Eles utilizam os softwares adequadamente há mais de um ano.
- b. Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recursos mas apenas um grupo restrito de profissionais usa o software adequadamente de forma rotineira.
- c. Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste recurso. Está se iniciando a utilização dos softwares.
- d. Foi feito um plano de treinamento para software de gerenciamento de tempo.
- e. Não existem softwares para gerenciamento de tempo no setor da organização.

Nível 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 rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se implementar uma metodologia.
- e. Não existe metodologia implantada e não se tem 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. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- 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 idéia, 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. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se 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 conseqüentemente 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. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se iniciar o trabalho citado.
- e. Ainda não existe uma previsão da quando as tarefas acima serão iniciadas.

4 – Em relação ao planejamento de cada novo projeto e conseqüente 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. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- 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 intuito 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 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. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- 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. Tal como acima, exceto que a atuação do EGP é restrita a poucos projetos importantes do setor.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implantação de um EGP.
- e. Não existe EGP e não existem planos para a 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 serem acompanhados pelo comitê. Estão operando há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que a atuação dos comitês é restrita a poucos projetos importantes do setor.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- 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. Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.

- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.
- e. Não existem. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

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 indicadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- 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. Tal como acima, exceto que essa prática é restrita a poucos que dela necessitam.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
- e. Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

Nível 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 esses 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. Tal como acima, exceto que o uso do banco de dados é restrita a poucos gerentes de projetos
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se 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 se 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 dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que restrito a uns poucos portfólios e/ou programas.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e/ou programas.
- e. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas indicados no Planejamento Estratégico.
- f. Desconhece-se a importância deste 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 dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que restrito a uns poucos portfólios e/ou programas.

- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico.
- e. Desconhece-se 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. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B
- 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, furação 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 um análise para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que está em prática ainda é restrita a poucos projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- 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 de 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. Tal como acima, exceto que as conclusões e uso desta prática ainda são preliminares.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se 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 “fornecedores internos “(veja questão 5 do nível 3):

- a. Evoluiu para uma nova forma 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. Tal como acima, exceto que nem todos os gerentes de projetos se relacionam com seus fornecedores internos conforme a nova estrutura.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Os estudos para a avaliação forma concluídos e es'ta 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 conhecido no sentido que 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, então, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é aplicada a poucos gerentes.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.

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 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 modelo tem funcionado com sucesso nos últimos dois anos.

b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita a poucos tipos de treinamentos.

c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.

d. Estão sendo feitos estudos para se 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. Tal como acima, exceto que esta prática atingiu uma parcela de gerentes de projetos.

c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.

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. Tal como acima, exceto que, algumas vezes, os critérios não são respeitados.

c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.

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.

NÍVEL 5 – OTIMIZADO

1 – Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos seguintes aspectos (caso 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, dois anos.

e. Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

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. Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

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 e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.

e. O cenário da opção anterior ainda não foi atingido.

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, pelo menos, 2 anos. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.

e. Ainda estamos muito longe de sermos reconhecidos como benchmark.

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. Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelo menos 2 anos.

e. Ainda estamos muito longe de atingir o nível acima.

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 com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e. Ainda não atingimos o cenário acima.

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. Ainda não atingimos a quantidade adequada e necessária.

8 – Em relação às causas de fracasso dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a 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. Ainda existe muito trabalho a ser feito neste sentido.

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 utilizadas por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há, pelo menos, 2 anos.

e. Ainda não atingimos o cenário acima.

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).

b.e.Ainda não temos um alinhamento de 100%.

Cronograma do Projeto	Responsável	2009						2010						
		3 trimestre			4 trimestre			1 trimestre			2 trimestre			
		Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	
Nível 3 - Pergunta 5														
Ação 9 : Reestruturar a Estrutura Organizacional para que ela atenda as exigências de prazo, tenha funções e responsabilidades definidas.	Branca													
Identificar problemas que ocorrem na estrutura matricial em relação ao cumprimento de prazos	Branca/ Gerentes existentes													
Montar um grupo de estudos para identificar falhas	Branca/ Gerentes existentes													
Manter a estrutura organizacional até atender o prazo	Branca													
Nível 3 - Pergunta 8	Branca													
Ação 10: Identificar as deficiências das reuniões de andamento do projeto	Branca/ Gerentes existentes													
Estabelecer e implementar um plano de melhorias	Branca/ Gerentes existentes													
Execução do Plano	Branca													
Implementação do Plano de Melhorias para reuniões	Branca													
Nível 3 - Pergunta 9														
Ação 11: Realizar o acompanhamento do projeto de acordo com a baseline.	Branca													
Acompanhar a execução de cada projeto	Branca													
Verificar se as baselines são respeitadas	Branca/ Gerentes existentes													
Implantar sistema de procedimento de Solicitação de Mudança no Projeto	Branca/ Gerentes existentes													
Criar e implantar contramedidas para corrigir os desvios	Branca													
Nível 4 - Pergunta 1														
Ação 12: Desenvolver um banco de dados contendo o histórico de projetos abordando os aspectos relacionados ao retorno do investimento, qualidade do produto/serviço, qualidade do gerenciamento, armazenamento de lições aprendidas, etc.	Branca/ Gerentes existentes													
Elaborar um procedimento de histórico de projetos encerrados	Branca													
Desenvolver um banco de dados	Branca													
Fornecer dados de projetos já encerrados para este banco de dados	Branca													

