



Ibmec MG
MBA em Gestão de Projetos

Tatiana Silveira Marisco

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS: ESTUDO MULTICASO DE EMPRESAS GLOBAIS
NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Belo Horizonte
2009

Tatiana Silveira Marisco

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS: ESTUDO MULTICASO DE EMPRESAS GLOBAIS
NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito
parcial para obtenção do certificado de MBA Gestão
de Projetos.

Orientador: Professor Doutor George Leal Jamil

Turma: MBA Gestão de Projetos - 2

Belo Horizonte
Ibmec MG
2009

SUMÁRIO

<u>LISTA DE FIGURAS</u>	<u>5</u>
<u>LISTA DE ABREVIATURAS</u>	<u>6</u>
<u>LISTA DE TABELAS</u>	<u>7</u>
<u>RESUMO</u>	<u>8</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>9</u>
<u>INTRODUÇÃO</u>	<u>10</u>
<u>1. ELEMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS</u>	<u>14</u>
1.1. PROJETO	14
1.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
1.3. GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PORTFÓLIO	23
1.4. ESCRITÓRIO DE PROJETOS	26
<u>2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA</u>	<u>29</u>
<u>3. MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS</u>	<u>32</u>
<u>4. MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - PRADO-MMGP</u>	<u>37</u>
4.1. OS NÍVEIS DE MATURIDADE DO MODELO PRADO-MMGP	39
4.2. MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO BRASIL: ÍNDICES	46
<u>5. AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS</u>	<u>54</u>
5.1. AS EMPRESAS	55
5.1.1. A USIMINAS	55
5.1.1.1. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE	57
5.1.2. A CENIBRA	58
5.1.2.1. RESULTADOS DA A AVALIAÇÃO DE MATURIDADE	59

<u>6.</u>	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	<u>60</u>
<u>7.</u>	<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>63</u>
	<u>ANEXO 1 - O QUESTIONÁRIO PRADO-MMGP – VERSÃO 1.5</u>	<u>68</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Grupo de processos de GP.....	17
Figura 2. Áreas de conhecimento.....	19
Figura 3. Grupo de processos e áreas de conhecimento.....	20
Figura 4. <i>The eye of competence</i>	21
Figura 5. Inter-relacionamento entre portfólio, programa e projeto integrados às estratégias de negócios e níveis de maturidade	24
Figura 6. Trajetória do Gerenciamento de Projetos.....	26
Figura 7. Dimensões e níveis de maturidade	38
Figura 8. Plataforma para Gerenciamento de Projetos	40
Figura 9. Relação entre Nível de Maturidade e Sucesso	41
Figura 10. Nível de maturidade das organizações brasileiras.....	47
Figura 11. Relação entre Nível de Maturidade e Frequência de Sucesso em Projetos ..	47
Figura 12. Relação entre Uso de uma metodologia e Sucesso em Projetos	48
Figura 13. Distribuição percentual dos respondentes por nível de maturidade	49
Figura 14. Maturidade por Categorias de Projetos.....	49
Figura 15. Maturidade por áreas de atuação das organizações.....	50
Figura 16. Níveis de maturidade para Organizações Privadas e Geral.....	51
Figura 17. Dimensões da maturidade para Organizações Privadas e Geral.....	51
Figura 18. Distribuição da maturidade nos níveis.....	52
Figura 19. Aderência às Dimensões	52
Figura 20. Localização geográfica da Região Metropolitana do Vale do Aço	54
Figura 21. Resultado da Avaliação da Maturidade Setorial - Usiminas.....	57
Figura 22. Resultado da Avaliação da Maturidade Setorial - CENIBRA.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

ABGP - Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos

APMBOK - *Association for Project Management's Body of Knowledge*

CMMI – *Capability Maturity Model Integration PMO*

GP – Gerenciamento de Projetos

ICB – *IPMA Competence Baseline*

IPMA - *International Project Management Association*

KPMMM - *Kerzner Project Management Maturity Model*

MPCM - *Maturity by Project Category Model*

OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PMI - *Project Management Institute*

Prado-MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

RBC – Referencial Brasileiro de Competências

LISTA DE TABELAS

Quadro 1. Comparação entre Projeto, Programa e Portfólio.....	25
Quadro 2. Prado-MMGP: principais características	42
Quadro 3. Relação entre Nível e Dimensão da Maturidade	44
Quadro 4. Organizações Privadas - Maturidade média por categoria.....	50

RESUMO

No contexto corporativo e de mercados nacional e global, muito se tem falado a respeito de Projetos, Gerenciamento de Projetos e sua Maturidade. Tais assuntos são recorrentes porque estão diretamente relacionados à vantagem competitiva e à sobrevivência das organizações nos mercados. Considerando esses dois pontos, tidos como vitais dentro da grande área da Administração, esse estudo pretende demonstrar a aplicação da Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos seguindo o *Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos* (Prado-MMGP), idealizado por Darci Prado, em um setor estratégico de cada um dos dois grandes *players* globais: Usiminas, do setor siderúrgico, e CENIBRA, do setor de papel e celulose.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Projetos; Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Prado-MMGP

ABSTRACT

In the context of the corporate world and of the national and global markets, much has been said about projects, project management, and the maturity of project management. These issues persist because they are directly related to competitive advantage and survival of organizations in the market. Considering these two vital points of Administration, this study aims to demonstrate the application of the Evaluation of Maturity in Project Management mirroring the Maturity by Project Category Model, designed by Darci Prado (Prado-MMGP), in a strategic sector consisting of two major global players: Usiminas, the steel industry, and CENIBRA, the pulp paper industry.

Keywords: Project Management, Maturity in Project Management, Maturity by Project Category Model; Prado-MMGP

INTRODUÇÃO

No contexto corporativo e de mercados nacional e global, muito se tem falado a respeito de Projetos, Gerenciamento de Projetos (GP) e sua Maturidade. Tais assuntos são recorrentes porque estão diretamente relacionados à vantagem competitiva e à sobrevivência das organizações nos mercados. Considerando esses dois pontos, tidos como vitais dentro da grande área da Administração, esse estudo pretende demonstrar a aplicação da Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos seguindo o Prado-MMGP – *Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos*¹ em um setor estratégico de cada um dos dois grandes *players* globais: Usiminas², do setor siderúrgico, e CENIBRA³, do setor de papel e celulose.

A Maturidade em Gerenciamento de Projetos é um tema recente, *um terreno de vanguarda e complexo* (PRADO, 2008), sobretudo no Brasil. Essencialmente, a evolução da Maturidade em Gestão de Projetos consiste no desenvolvimento de sistemas, processos, estruturas e competências que aumentem a probabilidade de que cada um dos projetos seja bem sucedido (SILVEIRA, 2008). Portanto, é alta a demanda de conhecer, investigar e compreender tal maturidade, principalmente quando perpassa pelo diálogo entre teoria e empiria. Da mesma forma, a aplicação das práticas de GP está em processo vigoroso de difusão tornando-se expansível - especialmente entre as empresas brasileiras que geram, através dos seus projetos, produtos vitais aos seus negócios. Surge, então, uma real necessidade mercadológica - a fim de melhorar o desempenho organizacional e buscar o diferencial competitivo - impulsionada por vários fatores, dentre os quais se destacam: o crescimento econômico do país, a estabilidade do ambiente de negócios, a intensificação das parcerias e relações globais, o aumento do investimento estrangeiro, a profissionalização dos clientes, etc..

¹ Prado-MMGP - Modelo brasileiro elaborado pelo Professor Darci Prado, consultor do INDG.

² Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. – Usiminas. Ver mais: <http://www.usiminas.com/irj/portal>

³ Celulose Nipo Brasileira S. A – CENIBRA. Ver mais: <http://www.cenibra.com.br/>

A grande contribuição dos modelos de maturidade está na formação de um alicerce por onde o Gerenciamento de Projetos, dependendo de seu domínio e escopo de atuação, passa por um processo de amadurecimento e posterior crescimento, buscando alinhar-se à estratégia organizacional da empresa. Independentemente do seu domínio de atuação, os modelos de maturidade em Gerenciamento de Projetos procuram identificar o nível de maturidade atual da organização e estruturar um caminho pelo qual ela possa se desenvolver adquirindo novas capacidades, aumentando assim a chance de sucesso dos projetos. (...) podendo ser utilizados como guia para a evolução em direção a excelência na implantação destes tipos de esforços organizacionais. (SANTOS e MARTINS, 2008)

Considerando as peculiaridades, melindres e relevância desse tema, esse estudo faz uma revisão bibliográfica dos principais conceitos de GP, apresenta dados e informações da Maturidade em Gerenciamento de Projetos do país, sumariza o perfil corporativo e setorial das empresas avaliadas e apresenta os resultados das avaliações.

Como dito anteriormente, o respaldo empírico para os estudos sobre Maturidade de Gerenciamento de Projetos ainda é baixo. Dito de outra forma, existem modelos referendados pela aplicabilidade em diversas corporações, porém não suficientes para serem considerados um paradigma emergente⁴. A observação e análise do comportamento de setores e de organizações - em relação à aplicação de modelos de maturidade - tornam-se de suma importância para ampliar a compreensão do tema. Portanto, o objetivo principal dessa pesquisa é iniciar o processo de discussão, potencializando a implantação do modelo de maturidade Prado-MMGP em setores estratégicos de duas organizações globais da Região Metropolitana do Vale do Aço. Para tanto, a pesquisa contempla a análise no que tange: o nível de maturidade; o grau de aderência a cada nível e o seu posicionamento em relação aos valores resultantes de outras pesquisas brasileiras e *benchmarks*. Contudo, ressalta-se que não estão contempladas no estudo, a avaliação do desempenho organizacional e a indicação de possíveis lacunas ou *gaps* na prática do Gerenciamento de Projetos.

⁴ Conceito de paradigma preconizado por Thomaz Kuhn (1962) em sua clássica obra, *A estrutura das revoluções científicas* e discutido mais pontualmente como emergente por Boaventura de Souza Santos, na obra *Introdução a uma ciência pós-moderna*.

O desenvolvimento desse trabalho se justifica, nos cenários brasileiro e global, pois estende e intensifica as bases do conhecimento empírico acerca do tema e auxilia na desmitificação da ciência *Gerenciamento de Projetos* no meio corporativo. Ademais, pelo fato dessas duas organizações e seus respectivos setores não terem participado das pesquisas que vem sendo desenvolvidas no Brasil, acredita-se que esse estudo possa produzir relevantes saberes resultando em contribuições significativas para a área.

A escolha pelo Prado-MMGP, consolidou-se mediante os principais fatores, quais sejam: é um modelo abrangente e voltado à realidade brasileira, está disponível em diferentes mídias, possibilita o *benchmarking*⁵ através das pesquisas Archibald & Prado⁶ e está legitimado nas comunidades acadêmica e profissional. Além disso, a maioria das informações é disponibilizada gratuitamente o que impulsiona a socialização dos conhecimentos e a democratização dos saberes socialmente construídos.

Quanto aos aspectos metodológicos, Gil (1996) afirma que a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Então, não é o método que gera o paradigma, é a prática social do paradigma que gera o método, como construção racional e operacional dele. (KUNH, 2003). Aliado a isso, destaca-se a utilização de duas fontes de evidência (...): observação direta e série sistemática de eventos em torno do tema (YIN, 2001). Esse mesmo autor argumenta que a estratégia de pesquisa pode ser definida como uma maneira de coletar e analisar provas empíricas, seguindo sua própria lógica e que questões do tipo “como” e “por que”, são mais explanatórias. Portanto, trata-se de um estudo multicaso, descritivo-exploratório, sustentado nas abordagens quantitativa e qualitativa. A coleta dos dados se deu através de fontes primárias e secundárias e pesquisas documental e de campo. Assim, além de consultas à literatura disponível, foi aplicado um questionário, baseado no Prado-MMGP, e feita uma entrevista semi-estruturada (ambos via internet e telefone) direcionados aos

⁵ *Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para medir e comparar processos organizacionais (PMI, 2008)

⁶ Pesquisa Archibal & Prado Ver mais: <http://www.maturityresearch.com>

responsáveis de cada setor. A análise desses dados foi feita de forma a desenvolver uma estrutura descritiva baseada em proposições teóricas.

Após esta parte introdutória rumamos para a estruturação propriamente dita do trabalho constituído de seis capítulos. O *primeiro capítulo* delinea o tema Gerenciamento de Projetos, seus elementos e respectivos conceitos. No *segundo capítulo*, discorre-se acerca da Estratégia Corporativa. Já no *terceiro capítulo*, a discussão teórica gira em torno da Maturidade em Gerenciamento de Projetos e, no seguinte, detalha-se o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP). O *quinto capítulo* demonstra os resultados da Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos das empresas participantes. Por fim, são apresentadas as Considerações Finais, as devidas Referências e Anexo.

CAPÍTULO 1

Os próximos capítulos apresentam conceitos essenciais para a compreensão do termo Maturidade em Gerenciamento de Projetos e sua aplicação nas organizações e as relações que o cercam e o permeiam.

1. ELEMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1.1. Projeto

Considerando a definição do mini-dicionário Aurélio (2009), projeto é plano, intento; empreendimento. Recordando dois eventos históricos - a construção da Muralha da China e o voo no 14bis - têm-se exemplos de empreendimentos, projetos. Nos tempos atuais, as produções cinematográficas ilustram tal definição a qual pode ser percebida nas palavras de Lipovetsky e Serroy (2009) quando dizem que um filme não é obra de um único realizador, mas de uma equipe de várias dezenas ou mesmo centenas de pessoas: o cinema é, por definição, uma arte coletiva. Nota-se que, para que esses empreendimentos fossem concretizados, fases e processos precisaram ser transpostos, portanto, gerenciados de alguma forma.

A constante evolução das práticas gerenciais fez emergir a necessidade de se entender, de forma específica, o termo projeto.

O conceito de projeto se estende à luz de vários estudiosos e chancelado por instituições voltadas para esse tema, dentre as quais se destacam o *Project Management Institute* – PMI⁷, a *International Project Management Association* – IPMA⁸ e a Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos - ABGP⁹. Pela perspectiva do PMI (2004), projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Baseada na definição dada pelo IPMA (2006) – onde projeto é uma organização temporária para a execução de um processo relativamente único, de curto ou médio prazo e escopo médio ou grande - a ABGP (2005), ampliou o conceito considerando projeto um empreendimento caracterizado, principalmente, pela singularidade das condições em que é realizado. Nessa ótica, projeto pode também ser definido como um conjunto único de atividades coordenadas com datas de início e fim bem definidas, empreendidas por um indivíduo ou uma organização, para alcançar objetivos específicos, dentro de um calendário determinado, com parâmetros de custos e de desempenho. Portanto, é uma conjunção de esforços em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma inovadora para realizar um tipo único de trabalho, de acordo com as especificações previamente definidas, com limitações de custos e de tempo, seguindo um ciclo de vida padrão e tendo em vista a obtenção de uma mudança benéfica para a organização, definida por objetivos quantitativos e qualitativos.

Estudiosos como Kerzner (2006) definem projeto como um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. Nas palavras de Ricardo Vargas (2006), projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e

⁷ *Project Management Institute* – PMI Ver: <http://www.pmi.org>

⁸ *International Project Management Association* – IPMA Ver: <http://www.ipma.ch>

⁹ Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos – ABGP Ver: <http://www.abgp.org.br>

qualidade e, para Darci Prado (2009), projeto é um esforço temporário (possui data de início e de término) que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado com características peculiares que o diferenciam de outros que, eventualmente, já tenham sido criados.

Analisando as visões de projeto desses autores constatamos que neles ganham centralidade - o objetivo, o produto, o prazo e a unicidade – tendo-os como categorias de aproximação. Mais que inter-relação e interdependência, tais categorias são substantivadas pela conexão existente entre elas, formando uma rede de relações que produz sentido e significado no ambiente organizacional, sendo, essas categorias, inseridas de forma dinâmica no contexto da gestão. Para clarificar essa relação, no próximo tópico desse capítulo, a discussão amplia-se ao Gerenciamento de Projeto.

1.2. Gerenciamento de projetos

Em todo tipo de organização – governamental, institucional e industrial – existe um reconhecimento crescente de que, embora muitos projetos existam dentro da organização, eles são frequentemente pouco compreendidos e não adequadamente gerenciados. (ARCHIBAL, 2003, *apud* PRADO, 2009)

Como visto na definição de projeto, a interdependência e a conexão destacadas entre os elementos (objetivo, produto, prazo e unicidade) criam a necessidade de um maior detalhamento e estudo desse conceito no ambiente dos negócios. Faz-se, então, emergir o Gerenciamento de Projetos, onde as organizações se valem de novos métodos e ferramentas que interagem com os demais da grande área da Administração no intuito de obter um desempenho ótimo mantendo-se competitivas e fortalecidas para sobreviverem às mudanças frenéticas do mercado.

Ao discorrer sobre esse assunto, Dismore (1998 *apud* JUGDEV Y THOMAS, 2002) diz que os projetos também contribuem para sucesso organizacional em termos de posicionamento competitivo no mercado global.

Kerzner (2006) define Gestão de Projetos como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito. O PMI (2004) diz que o Gerenciamento de Projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para que as atividades do projeto atinjam os requerimentos do projeto e que é realizado através de processos – Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento (FIGURA 1) - usando conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas do Gerenciamento de Projetos que recebem entradas e geram saídas.

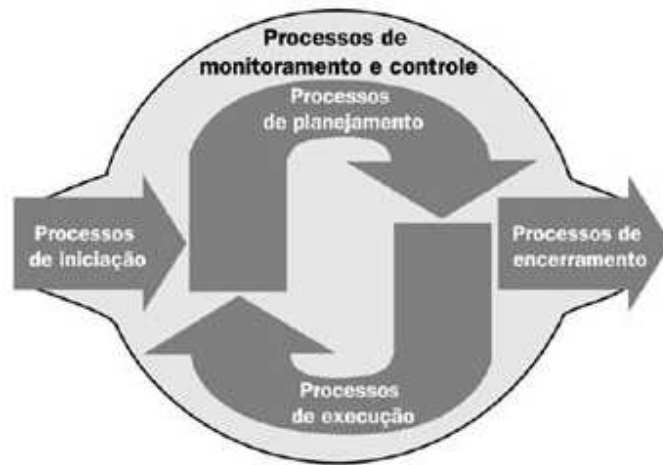


Figura 1. Grupo de processos de GP

Fonte: PMI (2004)

Silveira (2008), citando a APMBOK¹⁰, define o Gerenciamento de Projetos como uma disciplina de administração de projetos de sucesso, a qual implica o alcance dos objetivos dentro do prazo, custo, aspectos técnicos, qualidade e critérios de desempenho pré-definidos. Outros aspectos importantes são evidenciados na definição de Gerenciamento de Projetos apresentada pela ABGP, onde

Gerenciamento de Projetos é constituído por um conjunto de processos de gerenciamento voltados para o planejamento, a organização e o controle de todos os aspectos de um projeto, bem como para a motivação de todos os elementos envolvidos, com o intuito de alcançar, com segurança e dentro dos prazos acordados, os objetivos estabelecidos. (ABGP, 2005)

¹⁰ Association for Project Management's Body of Knowledge – APMBOK - <http://www.apm.org.uk/bodyofknowledge.asp>

Embora o Gerenciamento de Projetos esteja diretamente relacionado com a garantia de obtenção das metas das organizações e que essa boa prática, aliada a outras práticas gerenciais, produz resultados expressivos (PRADO, 2009). As autoras Jugdev e Thomas (2002) atentam em seu artigo, para o fato de que o impacto estratégico dos resultados do projeto tem sido largamente ignorado na literatura, daí a necessidade de estudos nessa área, já que é relevante o tema. No entanto, Prado (2009), identificou ao longo de sua trajetória profissional e acadêmica que o resultado final da implantação de gerenciamento corporativo de projetos é uma maior consistência no modelo de gestão da empresa e um amadurecimento harmônico entre as diversas áreas da organização. Em outras palavras, a *ABGP* advoga que o Gerenciamento de Projetos é um conceito base para a direção de uma organização permanente. Afirma que:

Esta forma de organização do trabalho assegura um desenvolvimento contínuo da organização e, conseqüentemente, sua sobrevivência. O Gerenciamento de Projetos aumenta a flexibilidade e o dinamismo da organização, permite uma melhor utilização dos recursos, descentraliza as responsabilidades da Gerência Operacional, apóia o processo de aprendizado e facilita os processos de mudança organizacional. (*ABGP*, 2005)

Além dos conceitos e processos anteriormente citados, alguns elementos do Gerenciamento de Projetos são essenciais para a compreensão dessa complexa disciplina:

Segundo o *PMI* (2004) o Gerenciamento de Projetos envolve nove áreas de conhecimento a serem gerenciadas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Aquisições (FIGURA 2).



Figura 2. Áreas de conhecimento

Fonte Adaptada: Márcio d'Ávila (2006)¹¹

Descrevendo-as, resumidamente, tem-se:

Gerenciamento da Integração - inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para atender com sucesso às necessidades do cliente e das partes interessadas e para gerenciar expectativas.

Gerenciamento do Escopo - inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário e para terminar o projeto com sucesso (...) e da definição e controle do que está e o que não está incluído no projeto.

Gerenciamento do Tempo - inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo.

Gerenciamento dos Custos - inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos.

¹¹ Ver: <http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>

Gerenciamento da Qualidade - inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que atenda às necessidades que motivaram sua realização.

Gerenciamento de Recursos Humanos - inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

Gerenciamento das Comunicações - inclui os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

Gerenciamento de Riscos - inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle, e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto.

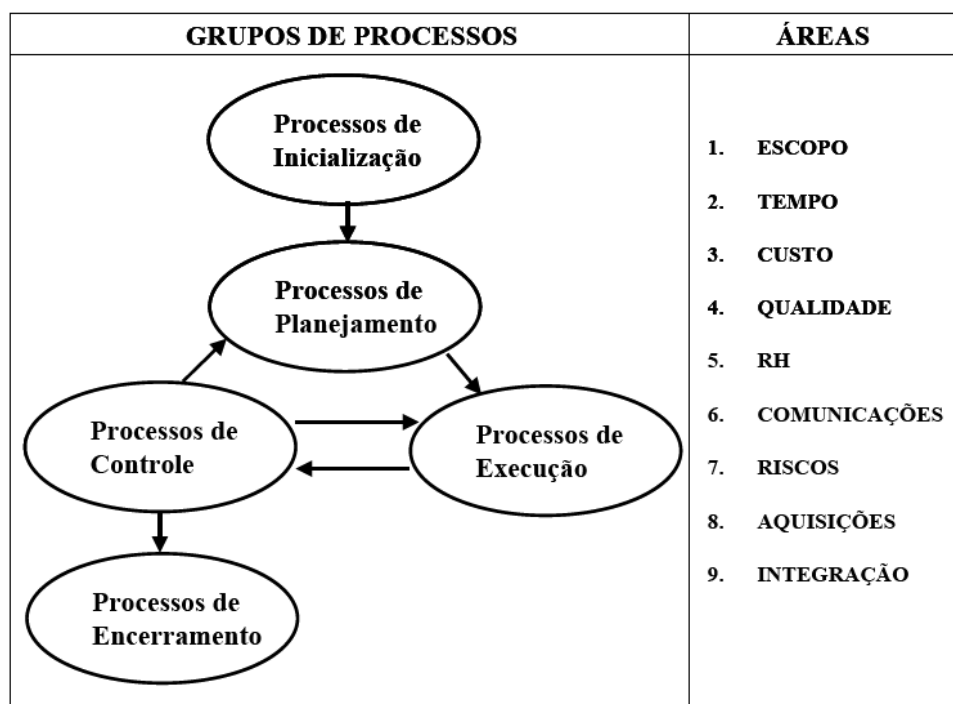


Figura 3. Grupo de processos e áreas de conhecimento

Fonte: PMI (2004)

Para o IPMA (2006), o Gerenciamento de Projetos pode ser representado pelo *The Eye of Competence* (O Olho da Competência), composto por três diferentes competências:

técnicas, comportamentais e contextuais. Acerca disso, *The Eye of Competence* representa a integração de todos os elementos do Gerenciamento de Projetos sendo vistos através dos olhos do Gestor do Projeto, ao avaliar uma situação específica. O olho representa clareza e visão.

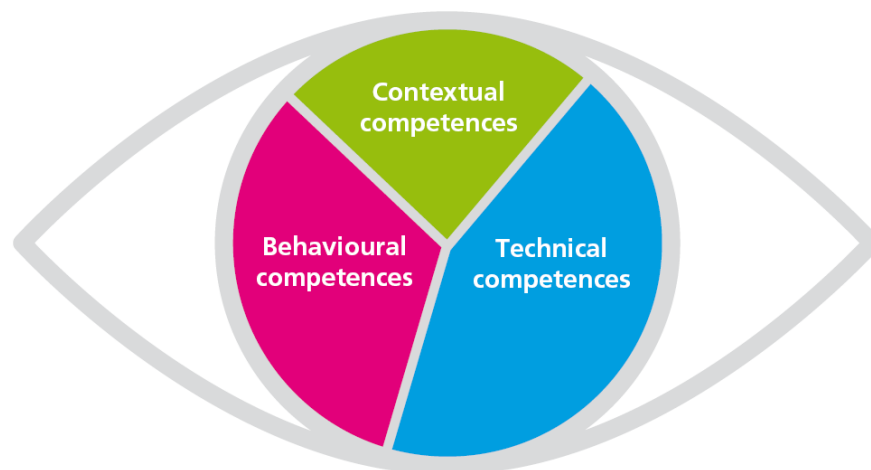


Figura 4. *The eye of competence*

Fonte: IPMA (2006)

Nesse trabalho não há a pretensão de aprofundar a discussão acerca do tema Cultura Organizacional, analisada em obras como a de Fleury¹² e outras, mas vale destacar que a implantação do Gerenciamento de Projetos acaba por promover mudança nessa área, ou seja, toda a empresa [principalmente pessoas e processos] é afetada e surge a necessidade de uma adaptação desse ambiente. Considerando esse fato, é consenso entre diversos autores que existem atores¹³ vitais para que as fases, os processos e as atividades do Gerenciamento de Projetos e, conseqüentemente, o projeto, tenham sucesso: o gerente de projetos, a equipe do projeto, o patrocinador (*sponsor*), a alta administração e os demais *stakeholders* (todas as partes interessadas, ou seja, equipes internas, clientes, concorrentes, acionistas, fornecedores, governo, etc.), todos atores

¹² Livro: Cultura e poder nas organizações de FLEURY e FISCHER (1991)

¹³ No sentido de “atores sociais” que se apresenta em Pierre Bourdieu, disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/024/24cneves.htm>

sociais inseridos espacialmente no campo social das organizações. O pensamento *bourdieusiano* ajuda a clarificar esta idéia à medida que o autor compreende que:

os atores sociais estão inseridos espacialmente em determinados campos sociais, a posse de grandezas de certos capitais (cultural, social, econômico, político, artístico, esportivo etc.) e o *habitus* de cada ator social condiciona seu posicionamento espacial e, na luta social, identifica-se com sua classe social. Bourdieu afirma que para o ator social tentar ocupar um espaço é necessário que ele conheça as regras do jogo dentro do campo social e que esteja disposto a lutar (jogar). (BOURDIEU, 1989)

Muitas empresas vêm implantando métodos de Gerenciamento de Projetos, vislumbrando um melhor desempenho em seu negócio, o que está atrelado a diversos fatores, entre esses, ao desempenho dos atores envolvidos, direta ou indiretamente, nos Projetos. De forma complementar, os estudos de Kam Jugdev (2006) refletem que o mais valioso pote de ouro no fim do arco-íris¹⁴ contém práticas intangíveis de Gerenciamento de Projetos. No entanto, essa ferramenta, mesmo sendo otimizadora de processos, não pode ser considerada de forma isolada e, muito menos recebida com expectativas irreais de que é a solução para (todos) os problemas da organização. Em concordância com vários estudiosos e profissionais da área Jugdev e Thomas (2002) dizem que o Gerenciamento de Projetos é uma idéia complexa e ainda comenta que, por analogia, embora não haja nenhuma bala de prata¹⁵, ou seja, a solução definitiva dos problemas corporativos, existem, contudo, revestimentos de prata.

Então, a boa prática do Gerenciamento de Projetos, aliada a outras práticas gerenciais (como planejamento estratégico, gerenciamento de mudanças, engenharia simultânea, qualidade total, etc.) produz resultados expressivos. Esta é uma característica marcante do Gerenciamento de Projetos. Ele sempre atua em parceria com outras técnicas. (PRADO, 2009)

A idéia de Gerenciamento de Projetos é complexa, pois envolve a compreensão teórico-acadêmica e prática do que sejam Programas e Portfólio.

¹⁴ Segundo a lenda irlandesa, os gnomos escondem seu pote do outro no fim do arco-íris.

¹⁵ Bala de prata em menção ao artefato que pode matar o Lobisomen, segundo a lenda.

1.3. Gerenciamento de Programas e Portfólio

Com a crescente demanda das organizações a utilizarem essa ferramenta e aplicarem seus conceitos e a própria movimentação do mercado fez surgirem outros temas: o Gerenciamento de Programas e o Gerenciamento de Portfólio. Pilarizados nos conceitos de Projeto e Gerenciamento de Projetos, anteriormente apresentados, têm características e objetivos distintos.

Programa é conceituado pelo PMI (OPM3), citado por Prado (2009), como um grupo de projetos inter-relacionados, eventualmente com outras ações do tipo não-projeto (operações rotineiras), gerenciados de forma coordenada para obter os benefícios e controles não disponíveis caso fossem gerenciados individualmente. O IPMA (2006) diz que um programa está configurado para alcançar um objetivo estratégico. Um programa consiste em um conjunto de projetos que se relacionam e mudanças organizacionais necessárias para alcançar um objetivo estratégico e para alcançar os benefícios definidos do negócio.

Já Portfólio, segundo o PMI (OPM3), citado por Prado (2009), é uma coleção de programas e/ou projetos, eventualmente com outras ações do tipo não-projeto (operações rotineiras), agrupados para facilitar o efetivo gerenciamento daquele trabalho para atingir objetivos estratégicos. Os programas e projetos de um portfólio não necessitam ser interdependentes ou inter-relacionados. Na visão do IPMA (2006), Portfólio é como um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos. Os projetos ou programas no portfólio podem não ser necessariamente dependentes ou diretamente relacionados.

A figura 5 ilustra o inter-relacionamento entre portfólio, programa e projeto integrados as estratégias de negócios e níveis de maturidade.

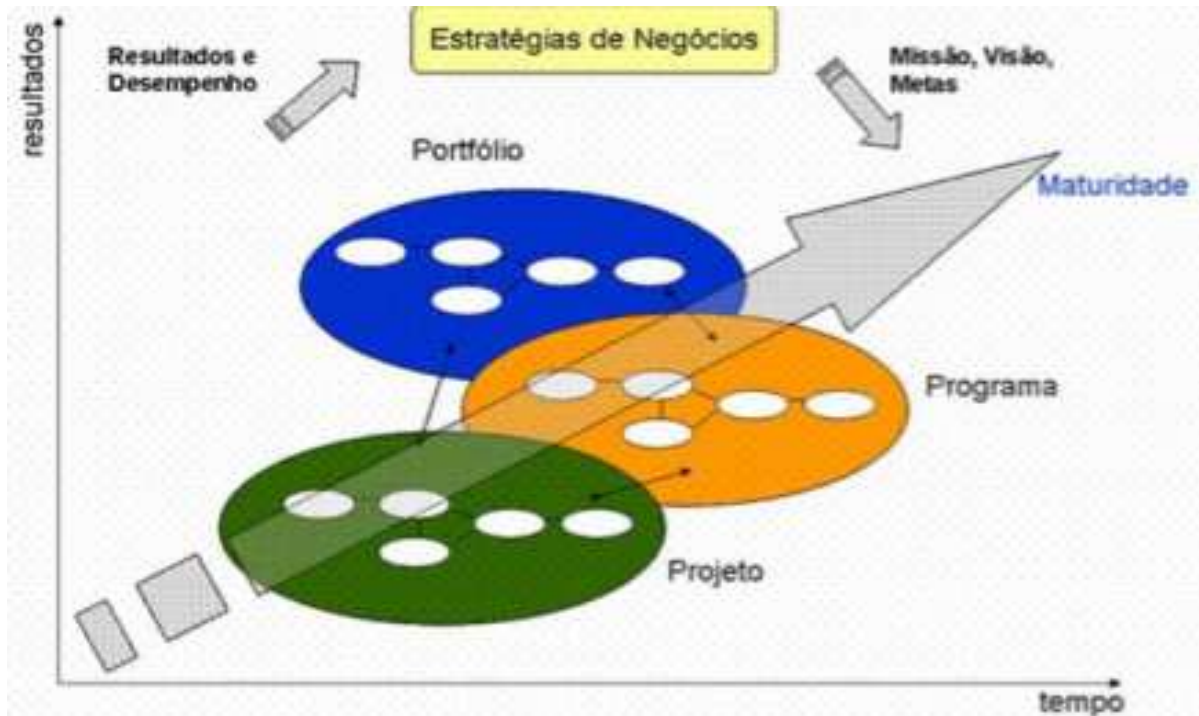


Figura 5. Inter-relacionamento entre portfólio, programa e projeto integrados às estratégias de negócios e níveis de maturidade

Fonte: Silveira (2009)

Em comparação ao Gerenciamento de Projetos, o Gerenciamento de Portfólio concentra-se em um nível mais agregado. Seus principais objetivos são identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de projetos e iniciativas para atingir as metas e objetivos organizacionais. (STOUFFER Y RACHILIN, 2003, *apud* KERZNER, 2006)

Por fim, no quadro comparativo abaixo, foram dispostas as principais características de Projeto, Programa e Portfólio. (adaptado Prado, 2009 citando Guerrero p.60)

Quadro 1. Comparação entre Projeto, Programa e Portfólio.

	Projeto	Programa	Portfólio
Escopo	Mais restrito e com entregáveis específicos.	Mais amplo que pode mudar para atingir a expectativa da organização.	De negócio que muda com as metas estratégicas da organização
Mudança	O gerente do projeto tenta manter o mínimo de mudança.	Os gerentes de programas têm expectativa de mudança e até mesmo podem promovê-la.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças num ambiente amplo.
Sucesso	É medido por estar dentro do orçamento, no prazo e por produtos entregues conforme especificações.	É medido em termos de retorno sobre o investimento (ROI), novas capacidades e benefícios entregues.	É medido em termos de desempenho agregado nos componentes do portfólio.
Estilo de Liderança do GP	Está centrado na entrega das tarefas e direcionamento para atingir os critérios de sucesso.	Está focado no gerenciamento de relacionamento e resolução de conflito. Os gerentes de programa necessitam facilitar e gerenciar aspectos políticos da gestão dos <i>stakeholders</i> .	Está focado em agregar valor para a tomada de decisão no portfólio.
Gerentes	Gerenciam técnicos, especialistas, etc.	Gerenciam os gerentes de projeto.	Podem gerenciar ou coordenar os funcionários de apoio ao gerenciamento do portfólio.
	São aqueles que conduzem as equipes a se motivar e usar seus conhecimentos e habilidades.	São líderes que provêm visão e liderança	São líderes que provêm percepção e síntese.
	Conduzem um planejamento detalhado para gerenciar a entrega do produto do projeto.	Criam planos de alto nível proporcionando orientação para os projetos, nos quais os planos detalhados são criados.	Criam e mantêm processos necessários e comunicação relativos à agregação para o portfólio.
	Monitoram e controlam tarefas e o trabalho de produção dos produtos do projeto.	Monitoram projetos e o andamento do trabalho ao longo da estrutura de governança.	Monitoram o desempenho agregado e os indicadores de valor.

Fonte Adaptada: Guerrero (2006) *apud* Prado (2009, p.60)

1.4. Escritório de Projetos

Um caminho natural das organizações que vivenciam o Gerenciamento de Projetos é a formalização desse gerenciamento através da criação de um Escritório de Projetos – PMO, como ilustrado na figura 6. Rad e Anantatmula (2005, *apud* SILVEIRA 2008) destacam o valor do PMO como uma das mais importantes funções nas organizações - a de inspirar o desenvolvimento de uma cultura orientada para o Gerenciamento de Projetos.



Figura 6. Trajetória do Gerenciamento de Projetos.

Fonte: Moura (2009)

Um escritório de Gerenciamento de Projetos (escritório de gerenciamento de programa ou de portfólio) é parte de uma organização permanente. Seus papéis são tipicamente

de apoio, para estabelecer padrões e orientações para os gestores dos diferentes projetos e programas, para coletar, consolidar e informar os dados da Gestão de Projetos à alta administração. Tem que garantir que os projetos estejam alinhados com a estratégia e visão organizacionais. (IPMA, 2006)

O PMI (2004) define o Escritório de Projetos (PMO) como uma unidade organizacional que centraliza e coordena o Gerenciamento de Projetos sob seu domínio (...) e supervisiona o Gerenciamento de Projetos, programas ou uma combinação dos dois. Kerzner (2006) diz que o escritório de projetos é um centro da corporação para controle da propriedade intelectual em Gestão de Projetos e ainda tem a responsabilidade de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação. Sem evidenciar a necessidade de uma estrutura física, Prado (2009) conceitua o escritório de projetos como um pequeno grupo de pessoas que têm relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho.

Portanto, o PMO torna-se o fio condutor entre a aplicação das melhores práticas de Gerenciamento de Projetos e a organização para atingir a maturidade (SILVEIRA, 2008), esse mesmo autor conclui que o PMO passa a ser um centro de excelência na propagação dos conhecimentos, metodologias, medidas de desempenho e melhores práticas no Gerenciamento de Projetos.

Bouer e Carvalho (2005), citando Verzuh (1999), argumentam que se uma organização desenvolve projetos de forma esporádica, não há a necessidade de desenvolver de forma sistemática habilidades para as iniciativas de projetos. Todavia, se uma organização dedica grande parte de sua energia à implementação de projetos, uma abordagem não-estruturada e disciplinada para o Gerenciamento de Projetos conduz a ineficiências que podem ser danosas às organizações. Com um grande número de projetos sendo gerenciados, a necessidade da presença de um PMO torna-se evidente.

Os Escritórios de Projetos podem atuar como consultores internos e a eles podem ser atribuídas responsabilidades de acordo com seu fim, motivação e objetivo da organização. De forma sintetizada e geral, os Escritórios de Projeto podem ser classificados pela abordagem (Operacional, Metodológico, Tático e Estratégico), níveis

da área de atuação e função/atividades. No entanto, essa classificação não impõe a denotação de alguma evolução do Escritório de Projetos e muito menos de ter um formato inflexível e estático, pelo contrário, o Escritório de Projetos surge na organização a partir do tipo de apoio que ela necessita e no contexto em que ela se encontra, ou seja, em aderência à estratégia corporativa.

Sendo uma das principais funções ligada ao gerenciamento das informações advindas dos próprios projetos, Kerzner (2006) destaca que, como grande parte dessas informações é necessária tanto para a Gestão de Projetos quanto para o planejamento estratégico da corporação, deve existir um planejamento estratégico para o escritório de projetos. Diante disso, antes desse trabalho abordar seu tema central - Maturidade em Gerenciamento de Projetos – cabe, portanto, uma breve explanação sobre estratégia corporativa.

CAPÍTULO 2

2. Estratégia Corporativa

Segundo Slack *et al.* (1997), uma estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos a longo prazo. Ao considerar o ambiente externo, Porter (1990) amplia esse conceito, pois sugere um modelo que pode levar a empresa a obter vantagens competitivas sobre concorrentes propondo a existência de três estratégias genéricas de negócios: liderança em custo total, diferenciação e foco. O termo *estratégia* tem várias definições que podem ser consideradas mas, em sua essência, visa a sobrevivência da organização no mercado. Ghemawat (2000) cita uma discussão levantada por Porter em que ele distingue o “fazer a coisa certa” ou “fazer a coisa de maneira certa”. Ambas são complementares e ainda podemos incluir outra: como fazer a coisa certa, de maneira certa e melhor que os outros ou melhor que eu mesmo. Estratégia, portanto, é algo definido como norteador de ações organizacionais com a finalidade de gerar vantagem competitiva.

Aproveitando os conceitos de estratégia, para inseri-los na abordagem do Gerenciamento de Projetos, é primordial salientar que os agentes do processo desse gerenciamento, a própria organização, suas outras áreas e o ambiente externo - em uma visão macro - são um mesmo e único organismo. O que implica, de certa forma, em um relacionamento sinérgico mesmo que não percebido, mensurado ou formalizado. O que faz a diferença, quanto ao êxito ou não, é o planejamento e, de igual importância, a aplicação e o desenvolvimento, o controle e a avaliação e, principalmente, a aderência de toda essa organização. Mula (2006) ainda aborda a

estratégia de acordo com a complexidade da organização em termos hierárquicos e problema. Ou seja, a nível estratégico o planejamento é a longo prazo. As decisões nesse nível são da alta direção e estão relacionadas com a mudança na capacidade produtiva. As decisões estratégicas criam restrições a nível tático de planejamento, dado que este nível implica no planejamento dos recursos a médio e curto prazo.

Para tanto, Leite (2002) ainda coloca que gerir a mudança é transmitir que a empresa é um objetivo comum a um conjunto de indivíduos e que a única esperança reside em praticar uma melhoria contínua. Talvez a única vantagem competitiva que uma companhia pode ter é a capacidade para mudar mais depressa do que os seus competidores. Ou seja, incorporar esta cultura inovadora à gestão da empresa, em todos os níveis hierárquicos e em busca do objetivo comum. As importantes contribuições da fala de Leite merecem, nesse estudo, uma análise mais acurada. A nosso ver gerir mudança, envolve gerir a compreensão, pelos atores sociais, da organização como cultura. Tal compreensão, por ser processual, demanda tempo para ser instaurada. Outro aspecto a ser considerado é que não apenas se transmite que a empresa é um objetivo comum a um conjunto de indivíduos, mas sim, às pessoas. Vale dizer que uma organização, concebida como um sistema vivo, permite-se ao diálogo reflexivo com os atores sociais inseridos na ambiência organizacional, cujas idéias, revisitadas pelo pensamento, podem contribuir para a mudança. Então, a capacidade de uma organização em mudar mais depressa que seus competidores merece ser ampliada, pelo esclarecimento que tais mudanças somente serão desencadeadas pela capacidade das pessoas e de suas ações como sujeitos sócio-políticos e culturais.

Ao relacionar diretamente dois elementos da gestão, conhecimento com mobilidade Ghemawat (2000) sublinha que a mobilidade parece aumentar de acordo com a amplitude da base de conhecimento de uma empresa igualando desenvolvimento da capacidade com mobilidade. O delineamento do perfil desse novo mundo dos negócios onde começa a ser exigido mais rigor, mais qualidade, mais formação, mais inovação, mais parcerias, mais acesso aos mercados, mais personalização e menos produção em serie, é feito por Leite (2002). Dentro dessa nova realidade, Braga (2001) expõe que as empresas, enfrentando um acirramento da concorrência e conseqüente aumento da

competitividade dos mercados, necessitam otimizar seus processos, que resultem em preços mais justos, primando pela qualidade, ou seja, a reestruturação produtiva é questão de sobrevivência. Contudo cabe salientar que não se pode esquecer que a reestruturação produtiva, vislumbrada nas organizações contemporâneas, precisa buscar as possibilidades emancipatórias, não só das empresas como dos atores que nelas estão inseridos. Em consonância a esses autores Prado (2009) cita Godoy (2008) que diz que em tempos de grande competição, as organizações não podem se dar ao luxo de não definir, com razoável margem de segurança, os caminhos a serem seguidos.

Então, estratégia corporativa e seu planejamento são práticas vitais para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações. Logo que a empresa estipula suas metas e traça um plano para alcançá-las naturalmente surgem os projetos que sustentarão essas ações. Com efeito, explicita o autor, que os projetos constituem um dos meios pelos quais as organizações atingem suas metas.

CAPÍTULO 3

Após uma revisão dos conceitos que envolvem a temática Gerenciamento de Projetos e Estratégia Corporativa fica mais compreensível a relação estabelecida entre eles dentro do ambiente organizacional. Contudo, alia-se a essas práticas um outro tema o qual arrematará com a questão da excelência nos processos organizacionais e, especialmente, do Gerenciamento de Projetos: a Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

3. Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A crescente aderência ao uso das boas práticas em Gerenciamento de Projetos pelas organizações coadunadas a outras práticas gerenciais, em prol da excelência corporativa, fez surgir a necessidade de se ampliar o entendimento de um eixo estruturante desse Gerenciamento: a **Maturidade** em Gerenciamento de Projetos que na visão de Kerzner (2006) se materializa no desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Esse autor ainda diz que todas as empresas atravessam seus próprios processos de maturidade, e que se trata de um processo que deve preceder a excelência. Afinal,

A existência de uma metodologia de classe mundial não basta para se alcançar a excelência em Gestão de Projetos. A sua aceitação e utilização pelo conjunto da organização é que conduzem à excelência. É pela excelência na execução que uma metodologia de nível médio se torna uma metodologia de classe mundial. (KERZNER, 2006)

Como objeto de estudo central, a *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* visa ampliar o leque de ações que possam auxiliar a organização no alcance de suas metas, e, conseqüentemente, na sua estabilidade e sustentabilidade corporativa (sobrevivência) e em se sobressair no mercado (vantagem competitiva). Então, a Maturidade em Gerenciamento de Projeto é uma ferramenta de gestão auxiliar na busca e consolidação da excelência da empresa em todos os seus ambientes e inserida no contexto de GP. Contudo, Modelos de Maturidade são um componente do Gerenciamento de Projeto, mas não uma representação holística da disciplina. (JUGDEV Y THOMAS, 2002)

Maturidade, segundo o mini-dicionário Aurélio (2009), é estado ou condição de maduro; de plenamente desenvolvido. Assim, ao se atribuir à organização a condição de madura se entende que ela conduz seus processos com eficácia, seus objetivos são alcançados de forma ótima e que ela se predispõe ao constante desenvolvimento. Ou seja, ela se encontra no *estado da arte*¹⁶ em seu negócio.

Bouer e Carvalho (2005) alinham o significado de Maturidade ao ambiente de Gerenciamento de Projetos e explicita que maturidade em projetos também pode significar que uma organização está perfeitamente condicionada para gerenciar seus projetos. A Maturidade em Gerenciamento de Projetos é a naturalidade com que a organização gerencia projetos. Quanto mais natural for essa prática, mais consolidada ela estará na organização, complementa Ricardos Vargas (2008).

Maturidade em Gerenciamento de Projetos é ligada a quão hábil uma organização está em gerenciar seus projetos (...) e que maturidade e sucesso realmente caminham juntos. Altos níveis de maturidade em Gestão de Projetos estão fortemente associados a melhores desempenhos recorda Prado (2008). As organizações com alto nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos estão mais bem posicionadas para conseguir vantagem competitiva nos negócios, principalmente se houver iniciativas de ajuste estratégico. (JUGDEV *et al.* , 2001, *apud* SILVEIRA, 2008)

A partir da concepção da idéia de que o Gerenciamento de Projetos tende a amadurecer naturalmente e que, a medida que vai evoluindo, torna-se mais um

¹⁶ Expressão usada para denotar o mais alto nível de desenvolvimento

predicado da organização, foram criados diversos modelos de maturidade em Gerenciamento de Projetos a fim de quantificar a capacidade da empresa em gerenciar seus projetos, apontar suas limitações para um planejamento de ação corretiva posterior e destacar as oportunidades a serem aproveitadas.

Quanto à necessidade da Gestão de Projetos Kerzner (2006) diz que o grau de percepção é, normalmente, o fator que define a rapidez com que a mudança vai ocorrer. Nesse sentido, a crise de percepção é fator impeditivo para a geração de mudança que levam a transformação. As organizações passam pelas mudanças à medida que o processo de Gestão de Projetos é aceito e começa a evoluir. Nos termos de Prado (2008) a busca do aperfeiçoamento surge, principalmente, da necessidade de melhorar os resultados da organização originados do Gerenciamento de Projetos.

A evolução do Gerenciamento de Projetos na organização pode ser acompanhada através dos Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Um modelo de maturidade seria, então, um mecanismo capaz de quantificar numericamente esta habilidade (PRADO, 2008) e objetivam mensurar os pontos fortes e os pontos que necessitam de melhoria na Gestão de Projetos de uma empresa e identificar oportunidades de aperfeiçoamento. (KERZNER, 2006)

Dismore (1998, *apud* JUGDEV Y THOMAS, 2002) assevera que a maturidade organizacional para realizar projetos não está, necessariamente, relacionada com a passagem do tempo e sim com o quanto ela progrediu em direção à incorporação do Gerenciamento de Projetos como uma forma eficaz de trabalho. O autor menciona apenas a eficácia como princípio de trabalho. A partir de uma interpretação extensiva é possível entender que está inserido dentro desse conceito as idéias de eficiência, efetividade e relevância. Este mesmo autor destaca relevância da avaliação, já que a avaliação fornece uma conscientização inicial quanto à situação do Gerenciamento de Projetos na organização, ilustrando o cenário na empresa naquele momento.

Teixeira Filho (2007), citado por Castro (2009), define um modelo de maturidade como sendo uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, através do qual uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado

futuro desejado. Essa visão vai de encontro à sabedoria popular que diz que quando não se sabe onde se está e aonde se quer chegar o mais difícil é ir além.

Um novo cenário se forma, onde as organizações começam a se interessar por medir seu estágio atual e planejar seu desenvolvimento na habilidade de gerenciar projetos (CASTRO, 2009). Por outro lado, esse recente interesse ocasiona o aumento da demanda de conhecer, investigar e compreender tal maturidade, principalmente quando perpassa pelo diálogo entre teoria e empiria. Jugdev et al. (2001) *apud* Silveira (2008), enfatizam que os modelos de maturidade, levando-se em conta que a área é relativamente jovem, carecem de suporte empírico para determinar quais competências que contribuem para o sucesso em projetos. Não obstante, Prado (2008) comenta que o assunto vai se desenvolver muito e seu uso prático vai se acelerar.

Muitos modelos já são conhecidos e amplamente utilizados, destacando-se: OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model* (PMI); KPMMM - *Kerzner Project Management Maturity Model*; CMMI – *Capability Maturity Model Integration*; Prado-MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

No mundo, um dos modelos mais utilizados é o OPM3. Foi criado pelo PMI e utiliza a classificação em valores percentuais. Quanto aos demais modelos citados, a classificação se dá através de cinco níveis, onde a análise se vale, principalmente, da avaliação comportamental dos elementos do Gerenciamento de Projetos tais como: metodologia, PMO, gerente de projetos, *stakeholders*, estrutura organizacional, alta administração, etc..

O Prado-MMGP, um dos que utiliza a classificação por níveis, é um modelo voltado à realidade brasileira e origina-se da experiência do autor, Darci Prado, e da inspiração em outros modelos. Caracteriza-se, principalmente, pela simplicidade e facilidade de uso. O detalhamento desse modelo é feito no próximo capítulo.

A questão da Maturidade em Gerenciamento de Projetos, no entanto, não é permeada por processos estáticos. A partir do momento em que a organização se conscientiza de sua situação atual em relação ao tema, onde são elencados os pontos fortes, deficitários, ameaças e oportunidades, torna-se necessário um plano de ação a fim de

promover seu desenvolvimento de forma sustentável e de acordo com os objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazos. Ademais, o posicionamento da organização em relação ao tema precisa ser revisto constantemente e, por consequência, seus planos. Maturidade em Gerenciamento de Projetos e suas ferramentas orquestram um processo de melhoria contínua na organização, afinal, as ações são orientadas em função de um mercado competitivo, ágil e exigente.

Contudo, a maturidade em Gestão de Projetos pode regredir se não existirem conhecimentos e experiência documentados e treinamento continuado para a manutenção das boas práticas. (KERZNER, 2006) Diante disso, Silveira (2008), primando esse importante fator, diz que o PMO passa a ser um centro de excelência na propagação dos conhecimentos, metodologias, medidas de desempenho e melhores práticas no Gerenciamento de Projetos. Contribui, assim, para o aumento do nível de maturidade nas organizações. Aliado a isso, Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005) demonstram, em sua pesquisa, que modelos de PMO mais avançados impactam positivamente a sua maturidade organizacional.

Em outras palavras, o processo de avaliação da maturidade em Gerenciamento de Projetos nas organizações direciona, prioriza ações e inicia uma mudança cultural numa ênfase estruturada. Esse processo precisa ser repetível, trazer indicadores e resultados consistentes e permitir comparações com outras organizações. Esses elementos combinados servem de base para qualquer avaliação e aferição do progresso, movimentando a organização para o próximo nível de maturidade. (SILVEIRA, 2008)

O detalhamento do Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos Prado-MMGP, feito a seguir, torna-se necessário para que haja mais amplo entendimento de sua usabilidade já que a avaliação fora aplicada nas duas empresas participantes desse estudo.

CAPÍTULO 4

4. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Prado-MMGP

Desenvolvido por Darci Prado, motivado inicialmente por necessidades profissionais próprias, e lançado no final do ano de 2002, o Prado-MMGP Setorial tem obtido significativo sucesso no Brasil e repercussão em países como França e Portugal. Logo, em 2004, foi lançado o Prado-MMGP Corporativo. Em parceria com Russell Archibal¹⁷ e a participação de diversos voluntários, pesquisas vêm sendo feitas e seus resultados disponibilizados.

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Prado-MMGP é apresentado, então, em duas perspectivas: setorial e corporativa. A primeira classifica a habilidade da organização em gerenciar seus projetos em cinco níveis (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado) e traça o seu perfil em seis dimensões (competência técnica, uso prático da metodologia, informatização, estrutura organizacional, alinhamento com os negócios da organização, competências comportamentais e contextuais), de forma departamental. (FIGURA 7)

¹⁷ Renomado consultor internacional da área de projetos e co-fundador do PMI. Ver mais: <http://www.russarchibald.com/index.html>

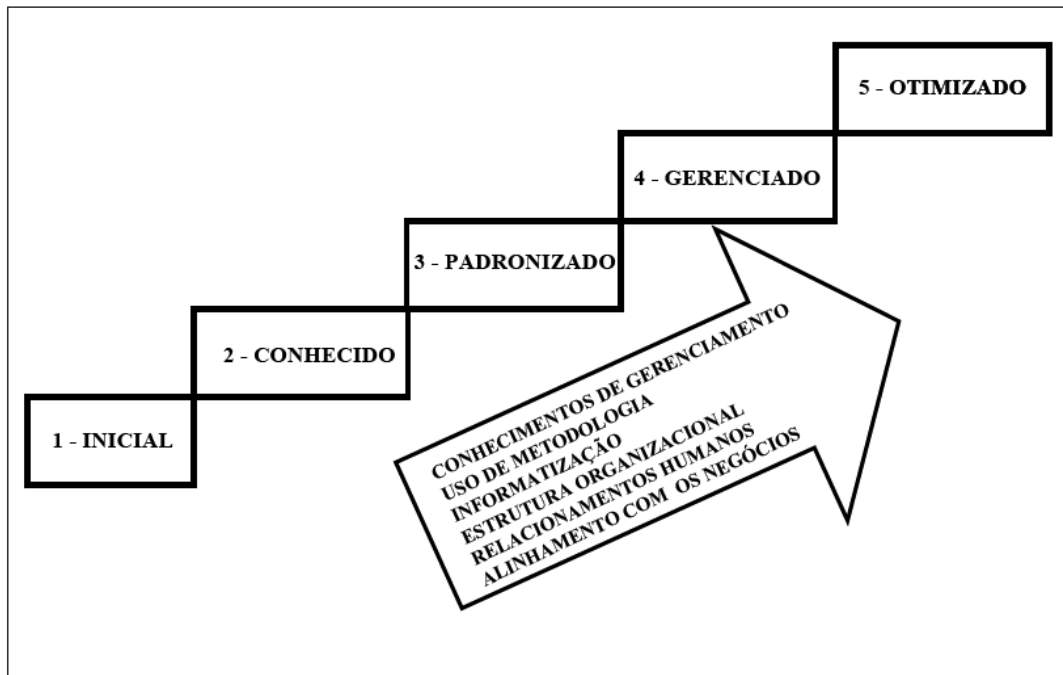


Figura 7. Dimensões e níveis de maturidade

Fonte: Prado (2009)

Já o modelo direcionado à avaliação corporativa se atem à organização, como um todo, e estende sua análise ao gerenciamento de portfólio, programas e projetos e aos setores que estão fortemente ligados às metas estratégicas sendo formalmente organizados ou não-formalmente organizados.

Esse modelo não se restringe ao diagnóstico resultante dos dados fornecidos pela avaliação. Tal resultado é a base para uma proposta de amadurecimento, ou seja, um plano de crescimento. Em consonância com a proposição do modelo, o autor disponibiliza informações do cenário nacional em relação ao Gerenciamento de Projetos e maturidade, compiladas anualmente, possibilitando comparações efetivas, inclusive entre empresas que atuam na mesma área.

4.1. Os níveis de maturidade do Modelo Prado-MMGP

Nível 1: Inicial

O primeiro nível – inicial, embrionário ou *ad hoc* – demonstra um desalinhamento total entre os envolvidos em projetos e as práticas do Gerenciamento de Projetos. Prado (2008) descreve esse nível dizendo que os projetos são executados na base da instituição, “boa vontade” ou do “melhor esforço” individual. Planejamento, controle, procedimentos padronizados são elementos deficitários e o sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.

Nível 2: Conhecido – Iniciativa Isoladas

A evolução para esse nível se dá, principalmente, pelo empenho da organização em se iniciar ao uso das práticas de Gerenciamento de Projetos. Investimentos em treinamento e tecnologia já fazem parte do rol orçamentário. No entanto, o índice de sucesso ainda é baixo.

Portanto, foi feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto Gerenciamento de Projetos. (PRADO, 2008) Ou seja, a necessidade de treinamento foi mapeada e a capacitação das pessoas envolvidas em projetos foi feita. Contudo, vale atentar que essa linguagem deve estar alinhada à da empresa.

Nível 3: Padronizado

Após a consolidação do nível anterior, no nível 3 são percebidos sinais de um amadurecimento em relação à disciplina Gerenciamento de projetos. Prado (2008) aponta como elementos característicos dessa etapa: um modelo - baseado em uma metodologia - bem disseminado e utilizado por profissionais capacitados; uma estrutura organizacional adequada já em uso; a busca de alinhamento com os negócios

estratégicos da organização; avanço nas competências técnicas e a iniciação nas competências comportamentais e contextuais.

As ações que permeiam os projetos, nesse nível, são menos pulverizadas e tendem a se centralizar, ou seja, surge a necessidade de um escritório de projetos para apoiar as atividades relacionadas ao Gerenciamento de Projetos. A Plataforma para Gerenciamento de Projetos (FIGURA 8) é a base e o prelúdio para as demais fases.



Figura 8. Plataforma para Gerenciamento de Projetos

Fonte: Prado (2009)

Nível 4: Gerenciado

O estágio 4 demonstra que as competências técnicas estão arraigadas no setor e em todas as pessoas envolvidas em projetos. O Gerenciamento de Projetos é uma ferramenta já incorporada às atividades rotineiras do departamento e flui com naturalidade, além de estarem fortemente alinhadas aos negócios da empresa. Ademais, o investimento nas competências comportamentais é eficiente. Prado (2008) diz ainda que, nesse nível, a prática de melhoria é intensificada, o treinamento é retomado a fim de aprimorar os conhecimentos, o *bechmarking* é estimulado - incluindo

visitas a outras empresas que estão em um nível mais avançado - e os gerentes de projetos começam a assumir maior participação, respaldados pelo Escritório de Projetos.

Nível 5: Otimizado

O objetivo máximo do modelo de maturidade (nível 5) é fazer certo as coisas certas no momento certo com o mínimo de ruído e de estresse. (PRADO, 2008) Esse nível representa o *estado da arte* em Gerenciamento de Projetos onde todos os aspectos explorados, desde o primeiro nível, chegam a excelência. Assim, custo, prazo e qualidade são otimizados; o modelo de Gerenciamento de Projetos e a estrutura organizacional estão adequados ao setor; há total alinhamento com os negócios da empresa e o índice de sucesso é alto, aproximando-se de 100%. (FIGURA 9)

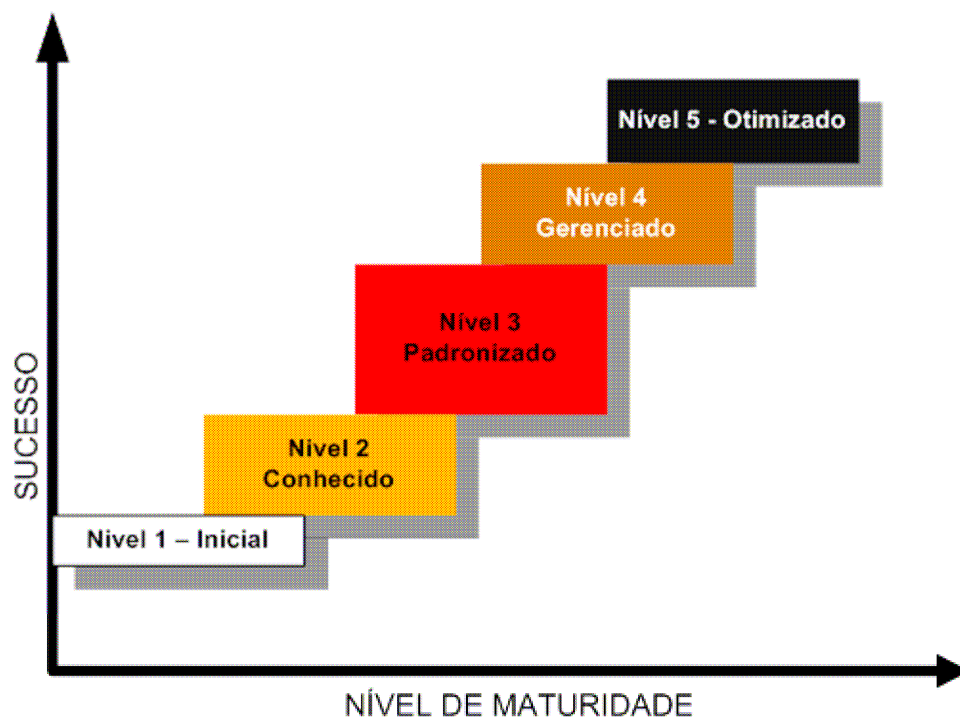


Figura 9. Relação entre Nível de Maturidade e Sucesso

Fonte: Relatório Geral da Pesquisa Maturidade Brasil - Archibal & Prado, 2008

Prado (2008) elenca as principais características dos níveis de maturidade do Prado-MMGP: (QUADRO 2)

Quadro 2. Prado-MMGP: principais características

CARACTERÍSTICAS	N	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS	CENÁRIO TÍPICO	ASPECTO BÁSICO	ÍNDICE DE SUCESSO
	1	* Nenhuma iniciativa da organização. * Iniciativas pessoais isoladas. * Resistências à alteração das práticas existentes.	Gerenciamento de projetos de forma isolada.	Desalinhamento total.	Baixo
	2	* Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos. * Estabelecimento de uma linguagem comum.	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não padronizada e não disciplinada.	Alinhamento de conhecimentos.	Alguma melhoria.
	3	* Metodologia desenvolvida, implantada e testada. * Estrutura organizacional implantada.	* Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos.	Alinhamento de metodologia.	Melhoria acentuada.
	4	* Treinamento Avançado. * Alinhamento com os negócios da organização. * Comparação com benchmarks. * Identificação de causas de desvios da meta. * Melhorias na metodologia. * Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes.	* Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos ativo mas dando autonomia aos Gerentes de Projeto.	Alinhamento de estratégias.	Melhoria mais acentuada.
	5	* Grande experiência em gerenciamento de projetos. * Sabedoria. * Capacidade para assumir riscos maiores. * Preparo para um novo ciclo de mudanças.	* Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos atuando como Centro de Excelência. * Gerentes de Projeto com grande autonomia.	Uso da experiência acumulada.	Próximo de 100%

Fonte: Moura (2009) baseada em Prado (2005)

Além dos níveis de maturidade, o modelo proposto por Darci Prado (2008) contempla a análise em seis dimensões: competência técnica, uso prático da metodologia, informatização, estrutura organizacional, alinhamento com os negócios da organização, competências comportamentais e contextuais. Onde:

- A competência técnica envolve o conhecimento/experiência em Gerenciamento de Projetos e em outras práticas de gestão.
- O uso prático da metodologia – como o Guia PMBOK¹⁸ (PMI), ICB¹⁹ (IPMA), dentre outras - a qual dispõe uma série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos.

¹⁸ Guia PMBOK - Conjunto de conhecimentos em GP (PMI, 2004)

¹⁹ ICB – IPMA *Competence Baseline* (IPMA, 2006). No Brasil, há o RBC – Referencial Brasileiro de Competências, baseado no ICB. (ABGP, 2005)

- A informatização de diversos aspectos da metodologia e seu uso pelos principais envolvidos objetiva um controle ótimo nos projetos e uma base comum de conhecimento.
- A adequada estrutura organizacional intenciona maximizar os resultados e minimizar os conflitos,
- O alinhamento com os negócios da organização possibilita coadunar projetos com a estratégia da empresa e em prol dela.
- As competências comportamentais e contextuais abordam questões da conduta humana e sua relação com o ambiente corporativo e nesse mesmo contexto.

O grau de aderência do setor, nestes aspectos, indica, em análise conjunta com os níveis, o quão maduro está o setor em relação ao Gerenciamento de Projetos. No entanto, quando as dimensões são vistas isoladamente apontam em que intensidade esses elementos se apresentam no setor avaliado. Então, o mapeamento desses aspectos auxilia a empresa e o setor no planejamento de suas ações corretivas e ou de manutenção.

O quadro 3 apresenta os relacionamentos entre cada uma das dimensões de maturidade e os níveis de maturidade.

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, Prado-MMGP (ANEXO 1), em acordo com vários estudos, quando aplicado com a consciência e seriedade necessárias, conduz o setor rumo a excelência em seus processos e, por consequência, aumento significativo de seu desempenho – o que potencializa a chance de sucesso nos projetos.

Quadro 3. Relação entre Nível e Dimensão da Maturidade

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Fonte: Prado (2008)

A avaliação de maturidade, segundo o Prado-MMGP Setorial, é composta por fases.

A primeira delas consiste na aplicação de um questionário contendo quarenta perguntas de múltipla escolha, direcionado ao responsável pelo setor e conhecedor de Gerenciamento de Projetos. O respondente seleciona uma das cinco opções de resposta para cada questão. A partir dessas respostas, é possível avaliar a maturidade desse setor resultando em três blocos de informações distintas: Avaliação Final da Maturidade – em que nível de maturidade se encontra, de forma geral e Aderência aos Níveis e às Dimensões – reflete, em termos percentuais, o posicionamento da organização nos requisitos daquele nível.

A Avaliação Final da Maturidade é obtida através:

- da atribuição de valores às respostas: A=10; B=7; C=4; D=2 e E=0, logo,
- do somatório dos pontos obtidos
- da aplicação da fórmula: $(100 + \text{"total de pontos"}) / 100$, onde seu resultado pode estar compreendido entre 0 e 5.

Os percentuais de aderência aos Níveis e às Dimensões são obtidos utilizando a mesma pontuação, porém com o somatório feito em cada uma das quatro etapas do questionário. Tais etapas são permeadas pelos requisitos de cada nível de maturidade.

Então, o resultado sendo:

- Até 20%, a aderência é nula ou fraca.
- De 20% até 60%, a aderência é regular.
- De 60% até 90%, a aderência é boa e
- Acima de 90% a aderência é completa.

A próxima fase é a comparação de resultados. Para isso, pode-se utilizar como parâmetro a pesquisa orquestrada por *Prado & Archibal* a qual apresenta informações do nível médio de maturidade de organizações brasileiras a partir do ano de 2005 e Maturidade Mínima, Média e Máxima de forma categorizada (tipo de organização, tipo de projeto e ramo de atividade).

Na terceira fase, e a partir das informações dos eventos anteriores, é elaborado o *Plano de Crescimento*. Desde a concepção, essa fase demanda uma atenção especial, pois envolverá outros setores, certamente.

A proposta de *Melhoria Contínua e Aperfeiçoamento* está à frente da fase quatro. A retomada de alguns aspectos inerentes ao Gerenciamento de Projetos e aos elementos que o envolvem é necessária por ser um tema recente, que vem passando por mudanças constantes e está inserido em um contexto extremamente ágil. Portanto, carece de revisões periódicas a fim de dirimir ineficiências e inadequações se mantendo, então, em estado de excelência.

Ao longo do tópico, são apresentadas informações referentes ao nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no contexto brasileiro.

4.2. Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Brasil: índices

Duas grandes pesquisas ocorrem anualmente no Brasil, a fim de medirem e acompanharem o desenvolvimento do tema Gerenciamento de Projetos nas organizações: Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos (PMI Brasil) e MPCM - *Maturity by Project Category Model* (Archibal & Prado).

Sem se abster das informações geradas nos demais estudos, não menos importantes, esse trabalho apresenta alguns dados gerados a partir da pesquisa, com 473 respondentes, feita por Silveira (2008), acerca desse assunto. De acordo com esse autor, quanto a maturidade percebida, 58,3% das organizações foram classificadas como de “baixa maturidade”, enquanto o restante, 41,7%, representam a “alta maturidade” em Gerenciamento de Projetos. Salienta, ainda, que em empresas de grande porte e em empresas de alta intensidade tecnológica há uma frequência relativa maior na alta maturidade.

O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2008) é um processo contínuo e sistemático para medir e comparar processos organizacionais no contexto brasileiro. Dentre as informações disponíveis no relatório, destacam-se:

- 55% das organizações pesquisadas se encontram nos níveis mais baixos da escala de maturidade: nível 1 e Nível 2. (FIGURA 10)

NÍVEL DE MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

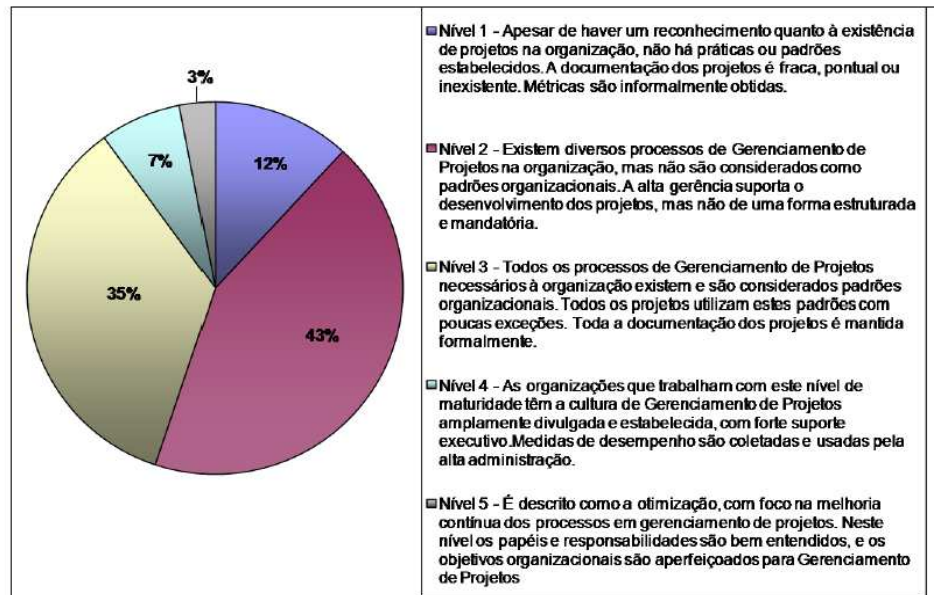


Figura 10. Nível de maturidade das organizações brasileiras

Fonte: *Benchmarking GP*, PMI-Brasil (2008)

- A relação entre maturidade e sucesso em projetos é diretamente proporcional, ou seja, quanto maior o nível de maturidade, maior o índice de sucessos em projetos. (FIGURA 11)

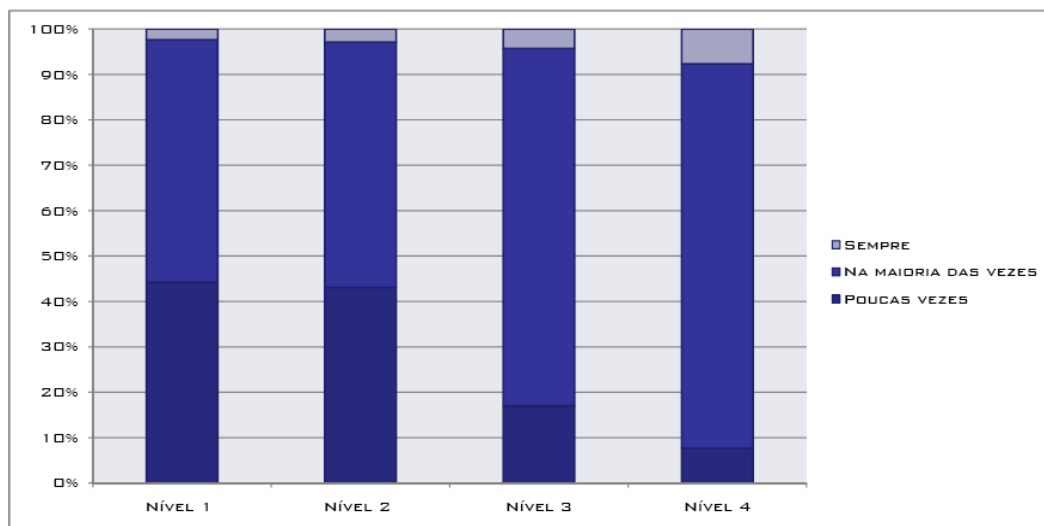


Figura 11. Relação entre Nível de Maturidade e Frequência de Sucesso em Projetos

Fonte: *Benchmarking GP*, PMI-Brasil (2008)

- O uso de uma metodologia em Gerenciamento de Projetos aumenta em mais de 50% o índice de sucesso em projetos. (FIGURA 12)

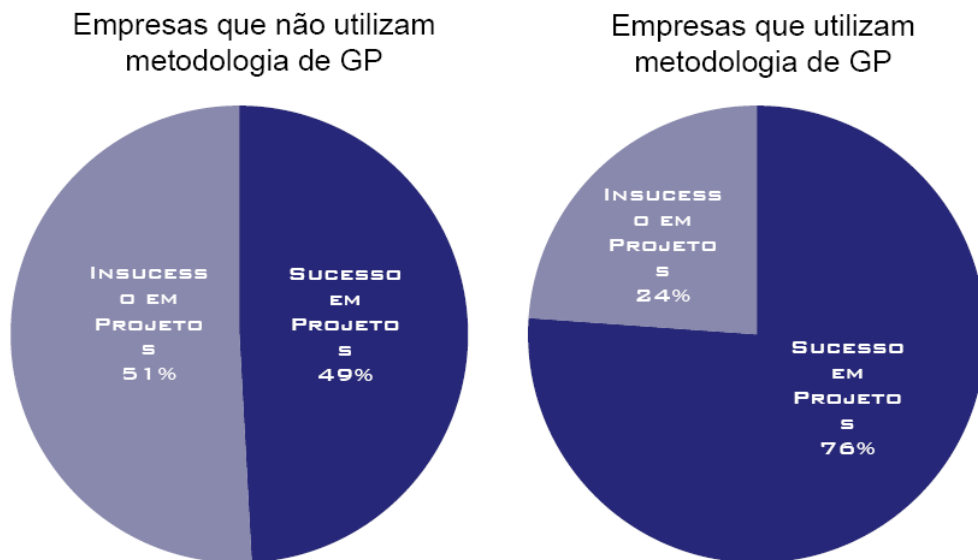


Figura 12. Relação entre Uso de uma metodologia e Sucesso em Projetos
Fonte: *Benchmarking GP*, PMI-Brasil (2008)

A pesquisa *Archibal & Prado* - 2008, cujos parâmetros advêm do Prado-MMGP, é pioneira e única no mundo. Tal pesquisa consiste em medir, em larga escala, a Maturidade em Gerenciamento de Projetos de organizações no Brasil e seus resultados podem ser visualizados via internet, sem custos. Dentre as informações apresentadas no Relatório Geral e Completo²⁰, destacam-se:

- A maturidade global média é de 2,66.
- 54% das organizações estão nos níveis mais baixos de maturidade. (FIGURA 13)

²⁰ Pesquisa Maturidade *Archibal & Prado* - 2008: Relatório Geral – Versões Completa e Resumida, disponíveis em: <http://www.maturitysearch.com>

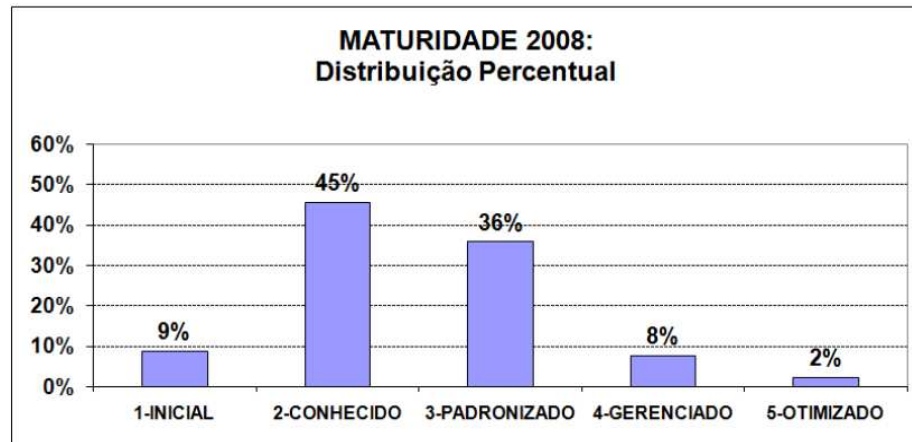


Figura 13. Distribuição percentual dos respondentes por nível de maturidade
Fonte: Relatório Completo - Pesquisa Archibal & Prado, 2009

- A categoria de projetos “Construção e Montagem” tem maturidade igual a maturidade global média - 2,66 - e a “Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais” está um pouco acima dessa média - 2,74. (FIGURA 14) Já nas empresas privadas esses índices são, respectivamente - 2,71 e 2,87. (QUADRO 4)

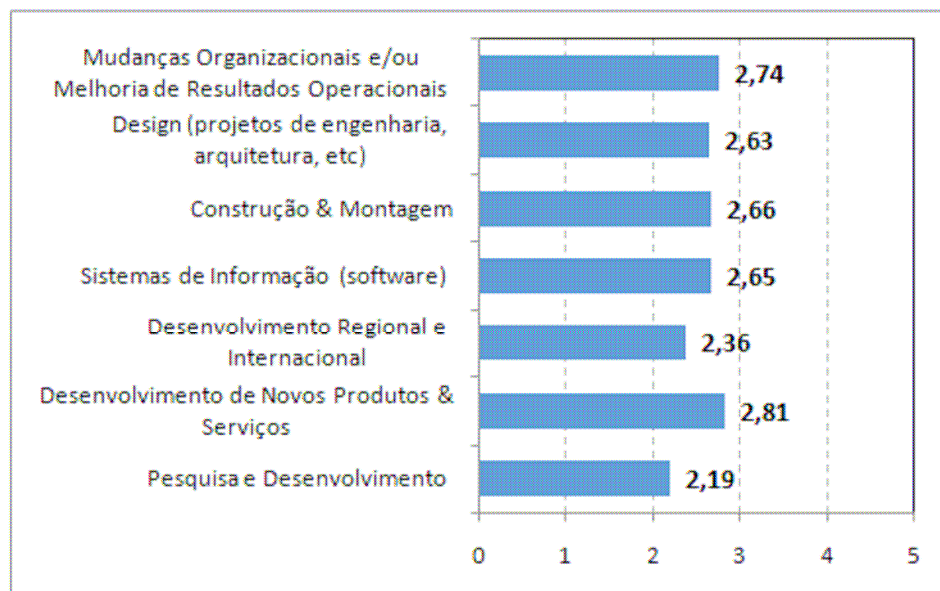


Figura 14. Maturidade por Categorias de Projetos.
Fonte: Relatório Completo - Pesquisa Archibal & Prado, 2009

Quadro 4. Organizações Privadas - Maturidade média por categoria

	Categoria	# Participantes	Maturidade Média
1	Defesa, Segurança e Aeroespacial	1	
2	Mudanças Organizacionais e de Negócios	42	2,87
3	Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	5	2,49
4	Eventos	0	
5-A	Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc.)	6	2,41
5-B	Construção & Montagem	50	2,71
6	Sistemas de Informação (software)	62	2,72
7	Desenvolvimento Regional e Internacional	5	2,29
8	Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	24	2,77
9	Pesquisa e Desenvolvimento	9	2,45
10	Mídia e Entretenimento	1	
11	Outras Categorias	15	2,97

Fonte: Relatório Completo - Pesquisa *Archibal & Prado*, 2009

- A maturidade na Área de Atuação da Organização “Metalurgia e Siderurgia” é 2,91 – ou seja, encontra-se acima da maturidade global média. Contudo, não há informação para a área “Papel & Celulose” por não haver participantes suficientes para tabulação dos dados conforme metodologia divulgada. (FIGURA 15)

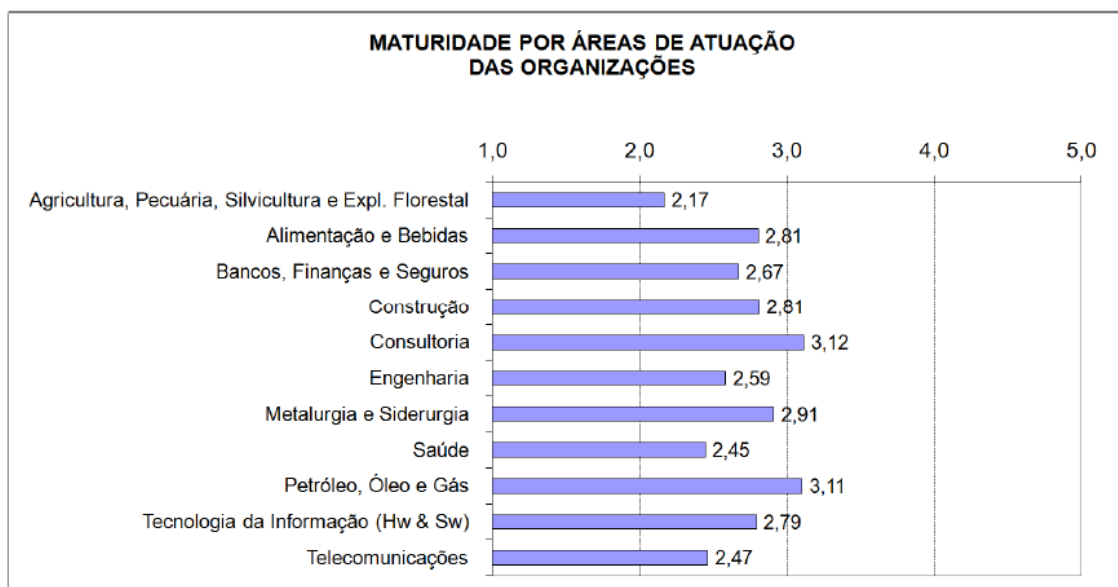


Figura 15. Maturidade por áreas de atuação das organizações.

Fonte: Relatório Completo - Pesquisa *Archibal & Prado*, 2009

- Os índices das empresas privadas, nos níveis médio e alto e nas dimensões da maturidade, são ligeiramente superiores ao geral, conforme demonstrado nas figuras 16 e 17.

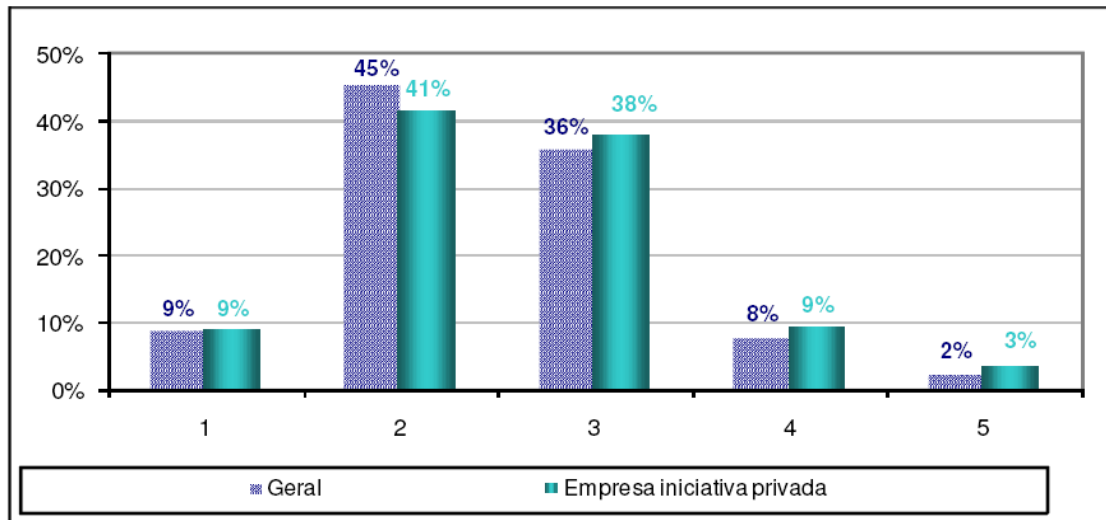


Figura 16. Níveis de maturidade para Organizações Privadas e Geral
 Fonte: Relatório Completo - Pesquisa Archibal & Prado, 2009

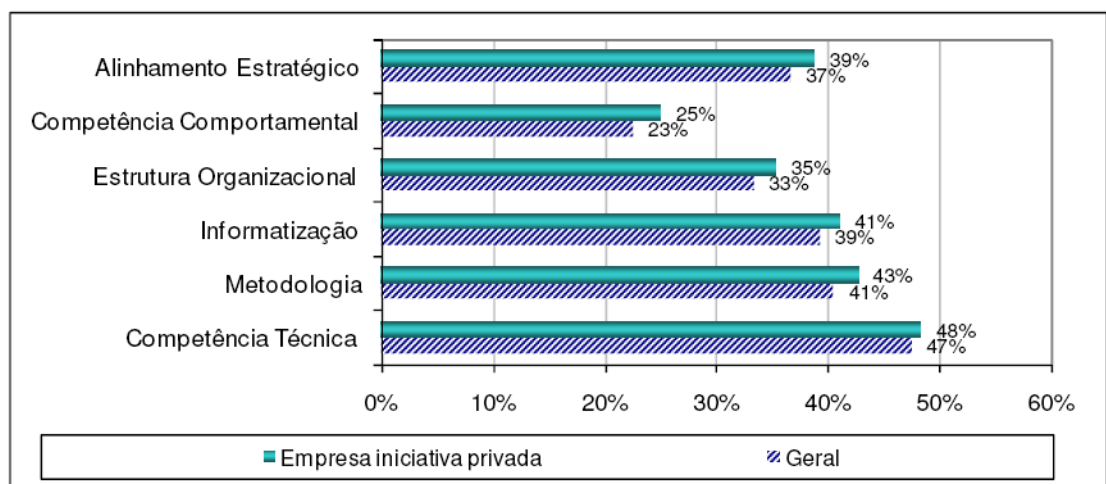


Figura 17. Dimensões da maturidade para Organizações Privadas e Geral
 Fonte: Relatório Completo - Pesquisa Archibal & Prado, 2009

- A maioria das empresas de “Metalurgia e Siderurgia” está no Nível 3 de Maturidade em Gerenciamento de Projetos e nenhuma das participantes se encontra no Nível 5. (FIGURA 18) Contudo, mostram melhor desempenho nas dimensões, em relação ao resultado geral. (FIGURA 19)

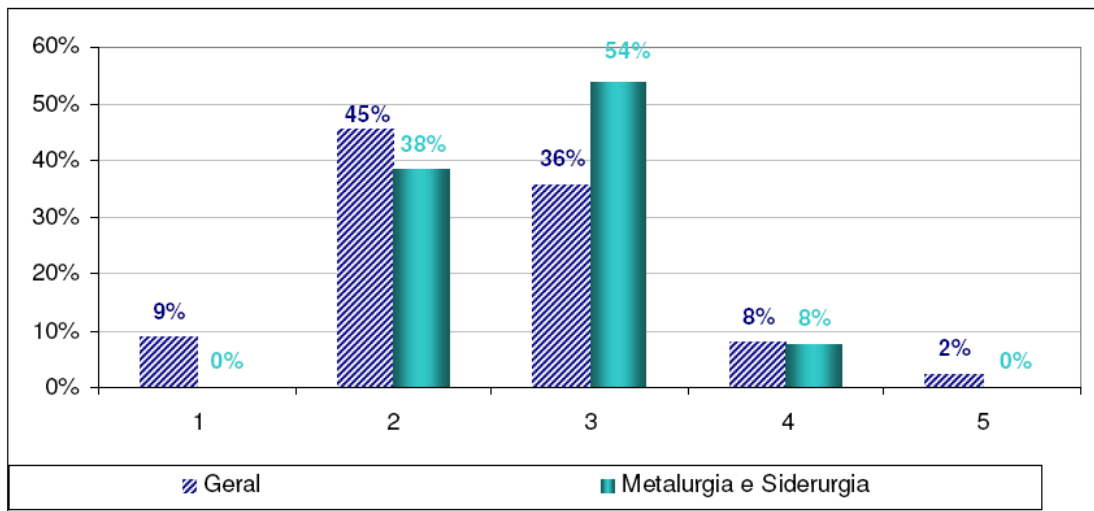


Figura 18. Distribuição da maturidade nos níveis
Fonte: Prado (2009)

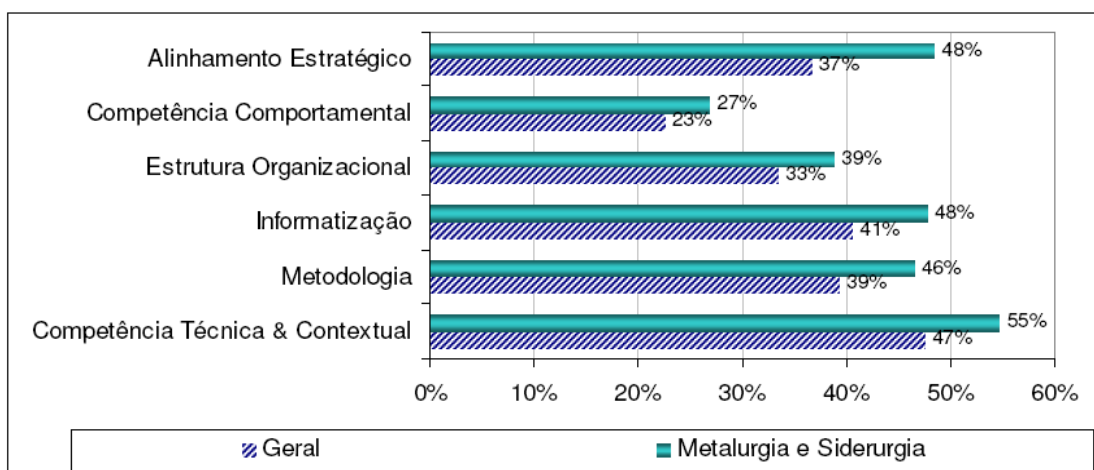


Figura 19. Aderência às Dimensões
Fonte: Prado (2009)

Como percebido, os resultados das três pesquisas apresentadas se equiparam e dão uma visão da situação em que se encontra o Gerenciamento de Projetos no Brasil.

Manuel Carvalho da Silva Neto²¹, no Relatório Geral e Completo da Pesquisa *Archibal & Prado*, comenta que o número apurado ainda não merece comemorações. É apenas mediano. Isto significa que ainda há muito para se crescer em Gerenciamento de Projetos no Brasil. Entretanto, quando se considera que o assunto só muito recentemente começou a se tornar mais conhecido no país é até possível não ser tão rigorosamente crítico.

²¹ Manuel Carvalho da Silva Neto, consultor do INDG e voluntário na pesquisa *Archibal & Prado*.

O questionário utilizado para avaliar a maturidade pelo Prado-MMGP Setorial, foi aplicado em áreas de importância estratégica e “movidas”, essencialmente, por projetos. O próximo tópico faz uma breve apresentação dessas organizações e dos respectivos setores avaliados, além de apresentar os resultados obtidos na avaliação.

5.1. As empresas

5.1.1. A Usiminas

A Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. Usiminas - faz parte do maior e mais moderno complexo siderúrgico de aços planos da América Latina, é a quinta Companhia, no mundo, em criação de valor ao acionista, líder no fornecimento de aços planos para o mercado interno e com grande volume de exportações - com destaque para setores como o automobilístico, autopeças, naval e equipamentos agrícolas, industriais e eletrônicos, segundo seu Relatório Anual – 2008²³.

A primeira parte do questionário visa traçar o perfil corporativo e da área avaliada. Segundo o respondente, a força de trabalho é composta por mais de dez mil empregados e o faturamento/orçamento do ano anterior superou um bilhão de reais. A área avaliada - Superintendência de Implantação – está estabelecida na unidade produtiva Usina Intendente Câmara, na cidade de Ipatinga, Região Metropolitana do Vale do Aço, estado de Minas Gerais. Tal área conduz projetos que se enquadram em diversas categorias. Contudo, o maior volume de projetos está agrupado em “Construção & Montagem” e, logo em seguida, os projetos de “Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc.)”. Além disso, os gerentes de projetos atuam nesse setor

²³ Ver mais em: http://www.usiminas.com/irj/go/km/docs/prtl_hs/Corporativo/pt/BalancoRelatorio/2008/index.html

há mais de cinco anos e o Comitê para avaliação da carteira de projetos e o Escritório de Projetos existem há menos de dois anos.

Contudo, as perspectivas de investimentos em projetos se mostram favoráveis, como confirma o responsável pela área:

“É muito prazeroso, do ponto de vista profissional, ter obras deste porte em Ipatinga. A Usiminas acredita no futuro e está investindo em vários projetos na Usina Intendente Câmara. Para se ter idéia, só em 2009 temos uma carteira de projetos da ordem de um bilhão e 400 milhões de reais. São obras, portanto, de vulto nacional”, ressaltou.²⁴

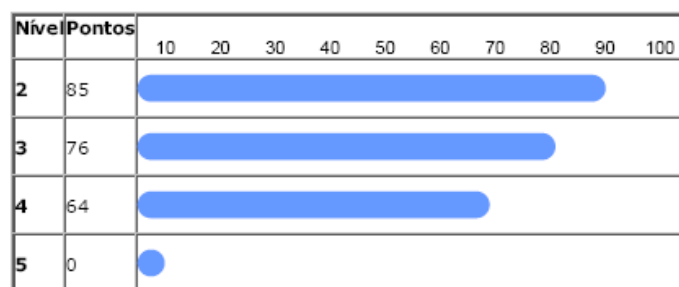
²⁴ Ver a matéria jornalística: Nova linha da Unigal recebe primeiras colunas, 29 abr. 2009
<http://www.jvaflash.com/jornal/Arquivos%20pdf/20090429/14QUAR.pdf>

5.1.1.1. Resultados da Avaliação de Maturidade

As respostas ao questionário foram inseridas no formulário *online* disponibilizado no *site* da pesquisa *Archibal & Prado* e o resultado apresentado na forma de gráficos. Tem-se, portanto:

- A maturidade global média desse setor é 3,25.
- A aderência aos Níveis 2, 3 e 4 é considerada boa (entre 60% e 90% de aderência). (FIGURA 21)

Avaliação final: 3.25



Aderência às Dimensões

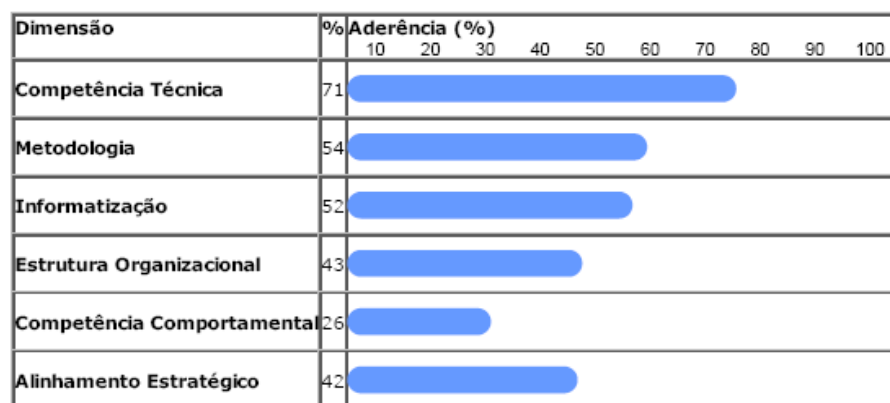


Figura 21. Resultado da Avaliação da Maturidade Setorial - Usiminas

- Os percentuais retornados, quanto às dimensões, refletem uma adesão regular na maioria dos aspectos (entre 20% e 60%). (FIGURA 21)

5.1.2. A CENIBRA

A empresa Celulose Nipo Brasileira S. A – CENIBRA²⁵ está localizada na cidade de Belo Oriente, Região Metropolitana do Vale do Aço, estado de Minas Gerais. Tal organização faz parte do Grupo Cenibra e é uma das maiores produtoras mundiais de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto – utilizada, principalmente, como matéria prima para a produção de papel. Entretanto, a maior parte dessa produção é destinada ao mercado internacional, conforme seu Relatório Anual - 2007²⁶.

De acordo com as informações contidas no questionário, a força de trabalho é composta por mais de dez mil empregados e o faturamento/orçamento do ano anterior superou um bilhão de reais. A área avaliada, Departamento Técnico e Manutenção – DETEM, conduz diversos projetos industriais. Contudo, os que se referem à categoria “Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais” são em maior número e, logo em seguida, os projetos do grupo “Construção & Montagem”. Os gerentes de projetos atuam, nesse setor, há mais de cinco anos e o Comitê para avaliação da carteira de projetos, também. Quanto ao Escritório de Projetos, apesar de não existir, estão sendo feitos estudos para sua implantação.

A CENIBRA, no Relatório Anual de 2007, evidencia sua relação com o Gerenciamento de Projetos, a importância dada a essa ciência e os benefícios gerados por ela: dessa promovidos por ela:

Vários projetos foram desenvolvidos e implementados ao longo do ano visando a estabilização da produção, redução de custos e melhorias ambientais e de qualidade (...) As melhores práticas de TI no mercado continuam sendo absorvidas e implantadas pelo permanente processo de benchmarking, o que atesta a eficiência da gestão de custos comparativamente aos recursos disponíveis e ao mercado, com foco nos projetos para atender o negócio, redução do *backlog* (necessidades não atendidas) e melhoria do atendimento aos usuários.

²⁵ Ver mais: <http://www.cenibra.com.br/>

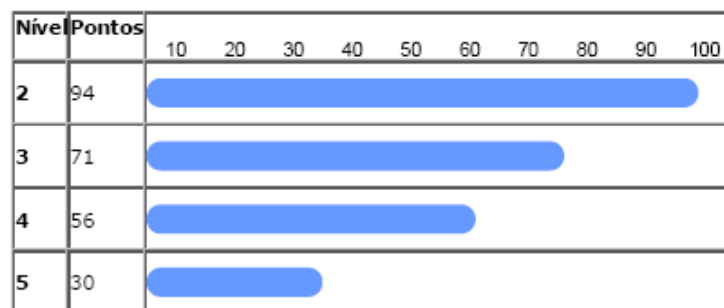
²⁶ Relatório Anual – 2007, disponível em: <http://cnbsac2.cenibra.com.br/cenibratest/Cenibra/pdf/RelatorioAnual.pdf>

5.1.2.1. Resultados da Avaliação de Maturidade

O resultado foi obtido da mesma forma anteriormente descrita: as respostas foram inseridas no formulário *online* disponibilizado no *site* da pesquisa *Archibal & Prado* e o resultado apresentado na forma de gráficos. Tem-se, portanto:

- A maturidade global média desse setor é 3,51.
- A aderência aos Níveis 2 e 3 é considerada boa (entre 60% e 90% de aderência). (FIGURA 22)

Avaliação final: 3.51



Aderência às Dimensões

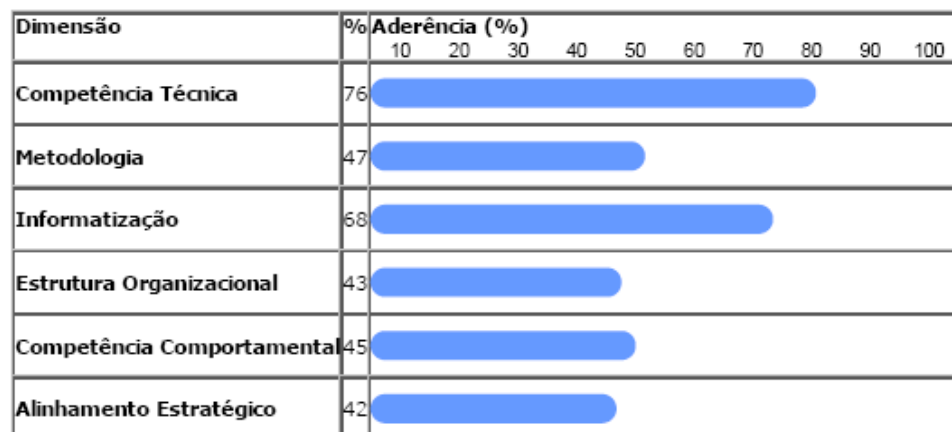


Figura 22. Resultado da Avaliação da Maturidade Setorial - CENIBRA.

- Os percentuais retornados, quanto às dimensões, refletem uma adesão regular na maioria dos aspectos (entre 20% e 60%). (FIGURA 22)

CAPÍTULO 6

6. Considerações Finais

A discussão da temática *Gerenciamento de Projetos* levantou uma série de questões acerca dos diversos temas apresentados, possibilitando, assim, algumas considerações da autora a respeito do assunto.

O estudo aponta a necessidade emergente de suprir a demanda por conhecer, investigar e compreender a *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, por ser um tema recente, sobretudo no Brasil, principalmente pela carência de diálogo entre teoria e empiria.

Torna-se evidente, no desenvolvimento e conclusão desse trabalho, que *Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Setorial*, além de mostrar o posicionamento atual da área em relação a esse tema, aponta as questões que necessitam de melhoria. Tal apontamento norteia os planos de desenvolvimento em *Gerenciamento de Projetos*, coadunando com o predicado essencial da organização, a excelência. Além disso, o planejamento de ações pontuais, que objetivam mitigar ou minimizar os pontos deficitários, evita desperdícios de esforços. Então, de forma congruente e sistêmica, as técnicas de gerenciamento envolvidas na melhoria do desempenho sustentável para elevar o nível de competitividade da organização, demonstram claramente que essa ambição é o ponto essencial de aproximação entre a organização e seus setores. O estudo ainda demonstra que os gestores das áreas avaliadas entendem a importância do Gerenciamento de Projetos e são apoiados pelos profissionais que compõem sua equipe. Contudo, os processos de implantação e consolidação do GP nesses setores são morosos, muitas vezes, por serem sobrepostos por tarefas do dia-a-dia ou surpreendidos por atividades urgentes.

A investigação manifesta o quão importante é o departamento/setor que esteja em harmonia com a organização no que tange a linguagem utilizada, respeitando as características técnicas de cada área mas vislumbrando um ponto comum na comunicação, a fim de criar condições de aproximação entre as áreas – uma real sinergia – e minimizar “ruídos” e estresse.

Os resultados da pesquisa *Archibal & Prado* demonstraram que - nos setores constantes no nível 3 - *Competências Comportamentais* - têm déficit mais visível que as demais dimensões. Tal fato, também foi uma resultante da Avaliação feita nos setores participantes. Contudo, percebeu-se, pelas respostas ao questionário e conversas informais, que ambas as áreas se mostraram atentas a isso e evidenciaram sua relevância para o desenvolvimento do setor e da organização. Vale ressaltar que essas competências envolvem diretamente o comportamento humano e é, de certa forma, uma ponte entre o comportamento profissional e pessoal, com todas as suas peculiaridades. Ou seja, os aspectos intangíveis - mais presentes nas *competências comportamentais* - são, justamente, os mais difíceis de serem mensurados.

A autora concorda com as perspectivas - de diversos autores - que abrangem as dimensões *Estrutura Organizacional* e *Alinhamento Estratégico*, pois qualquer mudança ocorrida nesses aspectos envolve vários atores em toda a organização. É um processo moroso e as ações direcionadas ao seu desenvolvimento envolvem, principalmente, uma cautelosa mudança de cultura organizacional.

A análise dos ambientes das empresas participantes supõe que a organização que tem a maioria dos seus negócios voltada ao mercado internacional – onde a ciência de Gerenciamento de Projetos é melhor difundida - parece demonstrar maior profissionalização dos seus clientes e, por conseguinte, talvez seja esse dos fatores contribuintes para uma pontuação maior nos níveis e dimensões da avaliação da maturidade.

A avaliação demonstrou o posicionamento real de duas organizações que se encontram no grupo que mais está em evidência no país: as que se encontram no Nível 3. Além disso, mostra que setores com um rol de trabalho diferente e perfis organizacionais e de mercado diversos, tem comportamentos distintos, mesmo havendo um ponto comum:

as práticas de Gerenciamento de Projetos. E podem, ainda, ser influenciadas diretamente pelo contexto em que estão inseridas.

LIMITAÇÕES

A autora encontrou diversas limitações à pesquisa, como, por exemplo:

- Acesso limitado às pesquisas recentes (nacionais e globais) realizadas pelo PMI, seus capítulos e por outras instituições.
- Impossibilidade de *benchmarking* no setor *Celulose e Papel*, pois não havia informações para esse segmento no Relatório da Pesquisa *Archibal & Prado* 2008, cuja justificativa foi sublinhada pela falta de participantes na pesquisa.
- Não foi localizado um banco de dados mundial contendo informações sobre o tema.

SUGESTÕES

Sugere-se, assim, a continuidade desse trabalho, caso haja interesse dos setores/organizações pesquisados. Ademais, e pela recente presença dos temas Gerenciamento de Projetos e sua maturidade no ambiente corporativo brasileiro, estimula-se a geração de novos saberes através de estudos práticos com o propósito de estabelecer e reforçar o diálogo entre o teórico e empírico; da investigação dos aspectos intangíveis que os permeiam e da análise da relação entre maturidade, sucesso e impacto nos resultados da organização.

7. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – ABGP. Disponível em: <[http:// www.abgp.org.br](http://www.abgp.org.br)>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – ABGP. **Referencial brasileiro de competências (RBC)**. 2005. Disponível em: <http://www.abgp.org.br/novo/images/stories/docsdownloads/rbc_abgp_ipma_jan_2>

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT'S BODY OF KNOWLEDGE – APMBOK. Disponível em: <http://www.apm.org.uk/bodyofknowledge.asp> apud SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.

AZEVEDO, M. L. N. de. Espaço social, campo social, habitus e conceito de classe social em Pierre Bourdieu. **Revista espaço acadêmico**. n. 24. mai. 2003. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/024/24cneves.htm>>.

BECKER, Howard S. **Segredos e truques da pesquisa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de Gestão de Projetos: condição suficiente para maturidade em Gestão de Projetos? **Revista Produção**. v 15. n. 3. set/dez 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a05.pdf>>

BRAGA, Divane Floreni Soares Leal. **Reestruturação produtiva e empregabilidade: dois estudos de casos com gerências intermediárias no setor químico**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CASTRO, Marcelo Campolina. Desenvolvendo a maturidade em Gestão de Projetos nas empresas através da implantação do PMO. *Revista TecHoje*, 28 mai. 2009. Uma publicação do: **IETEC - Instituto de Educação Tecnológica**. Disponível em: <<http://techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/703>>

CELULOSE NIPO BRASILEIRA S. A – CENIBRA. **Relatório Anual**. 2007. Disponível em: <<http://cnbsac2.cenibra.com.br/cenibratestes/Cenibra/pdf/RelatorioAnual.pdf>>

DISMORE, P.C. How grown-up is your organization? PM Network ,12 {6}, 24 – 26. *apud* JUGDEV, K., THOMAS, J. Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage. **Project Management Journal**, v. 33. n. 4, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GUERRERO, R.A. PMI publica Padrão para gerenciamento de programa e portfólio, Revista MundoPM, jun. 2006. p.52–56. *apud* PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. 5. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009. 1 v. (Série Gerenciamento de projetos).

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION - IPMA. **IPMA competece baseline - ICB**. 2006. Disponível em: <http://www.ipma.ch/Documents/ICB_V.3.0.pdf>

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION – IPMA. **Project Perspectives – The annual publication of International Project Management Association**. 2008. Disponível em: <http://www.ipma.ch/Documents/Project_Perspectives_2007-08.pdf>

JUGDEV, Kam. **Tangible and intangible project management practices - the pot of gold at the end of the rainbow**. Calgary, Alberta: Athabasca University, 2006. Disponível em: < <https://dspace.ucalgary.ca/handle/1880/44256>>

JUGDEV, Kam. *et.al.* Rethinking project management: old truths and new insights. EUA: Project Management Journal. Vol. 7. Nº 1, 2001. *apud* SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.

JUGDEV, K., THOMAS, J. Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage. **Project Management Journal**, v. 33. n. 4, 2002. Disponível em: < <http://auspace.athabascau.ca:8080/dspace/handle/2149/274>>

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

KUNH, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas**. 3.ed. Recife: Bagaço, 2002

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A Tela Global: mídias culturais e cinema na era hipermoderna**. Porto Alegre: Sulina.Trad. Paulo Neves. 2009.

MOURA, Myrian. **PROJECT MANAGEMENT OFFICE – PMO: Portifólio e Maturidade de Projetos**, 21, 22 e 28 de ago. 2009. Notas de aula. Apresentação de slide.

MULA, Josefa; POLER, Raúl; GARCIA, José P.. Evaluación de Sistemas para la Planificación y Control de la Producción, **SCIELO**, La Serena, 2006.

NOVA linha da Unigal recebe primeiras colunas. **Jornal Vale do Aço**, Ipatinga, 29 abr. 2009. Disponível em: <<http://www.jvaflash.com/jornal/Arquivos%20pdf/20090429/14QUAR.pdf>>

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. 5. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009. 1 v. (Série Gerenciamento de projetos).

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008. 7 v. (Série Gerenciamento de projetos).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conjunto de conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. – Guia PMBOK**. 3. ed. Pennsylvania: PMI, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) – CHAPTERS BRASILEIROS. **Estudos de benchmarking em gerenciamento de projetos: Brasil**. 2008.

RAD, Parvis F. ANANTATMULA, Vittal S. Project planning techniques. EUA: Management Concepts, 2005. *apud* SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008

RODRIGUES, I.; RABECHINI JR. R.; CSILLAG, M. Os Escritórios de Projetos como Indutores de Maturidade em Gestão de Projetos. **RAUSP**, v. 41, n. 3, p. 273-287, jul/set 2006.

SANTOS, J.A; CARVALHO, H.G. **Referencial brasileiro de competências em Gerenciamento de Projetos - RBC**. Curitiba: Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos ABGP, 2006. Disponível em: <http://www.abgp.org.br/novo/images/stories/docsdownloads/rbc_abgp_ipma_jan_2>

SANTOS, Luiz Gustavo de Castro; MARTINS, Marcelo Ramos. Evoluindo na maturidade em gerenciamento de projetos e empreendimentos – caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro. **Enegep2008 - XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 2008, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/enegep2008/resumo_pdf/enegep/TN_STP_076_538_10958.pdf>

SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; FARIA, Guilherme Soares de. Análise da maturidade da Gestão de Projetos – um estudo de caso no planejamento avançado da qualidade do produto (APQP). **XIII SIMPEP Simpósio de Engenharia de Produção - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Fialho” - unesp**. 2006. Bauru. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/882.pdf>

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.fea.usp.br/teses_dissertacoes_view.php?id=tde-07102008-113900&area=Administra%E7%E3o>

SLACK, Nigel; *et. al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA SANTOS, Boaventura. **Introdução à uma ciência pós-moderna**. São Paulo: Perspectiva, 1995.

TEIXEIRA FILHO, J. Modelos de Maturidade em Gestão de Projetos. Universidade Federal de Pernambuco, CIn - Centro de Informática. *apud* CASTRO, Marcelo Campolina. Desenvolvendo a maturidade em Gestão de Projetos nas empresas através da implantação do PMO. Revista TecHoje, 28 mai. 2009. Belo Horizonte: **IETEC - Instituto de Educação Tecnológica**.

USINAS SIDERÚRGICAS DE MINAS GERAIS S.A. – USIMINAS. **Relatório Anual**. 2008. Disponível em: <http://www.usiminas.com/iri/portal>

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

VARGAS, Ricardo V. **Maturity models**. 5" PM Podcast. 06 out. 2008. Podcast. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/podcasts/maturitymodels/>>

VERSUH, E. The fast forward MBA in Project Management. New York: John Wiley & Sons: 1999 *apud* BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de Gestão de Projetos: condição suficiente para maturidade em Gestão de Projetos? **Revista Produção**. .v 5. n. 3. set./dez. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ANEXO 1 - O QUESTIONÁRIO PRADO-MMGP – VERSÃO 1.5

Apresentamos, nas páginas seguintes, o questionário utilizado nesta pesquisa. Ele se presta a avaliar o nível de maturidade **de um setor** de uma organização, no formato de questões de múltipla escolha.

Como Totalizar as Respostas

Utilize esta tabela para avaliar suas respostas:

Resposta a: 10 pontos.

Resposta b: 7 pontos.

Resposta c: 4 pontos.

Resposta d: 2 pontos.

Resposta e: 0 ponto

Pontos Obtidos:

É também conveniente dar visibilidade ao Perfil de Aderência, preenchendo o quadro seguinte:

Exemplo:

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

Nível 2: 40

Nível 3: 20

Nível 4: 20

Nível 5: 00

Total de pontos obtidos: 80

Depois de respondidas e avaliadas, coloque o Total de Pontos Obtidos na fórmula abaixo.

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total_de_pontos}) / 100$$

Para o exemplo, temos:

$$\text{Avaliação Final} = (100 + 80) / 100 = 1,8$$

A seguir apresentamos o Questionário do modelo Prado-MMGP.

QUESTIONÁRIO - MATURIDADE BRASIL 2008

NÍVEL 2 – CONHECIDO (Linguagem Comum) – Iniciativas Isoladas

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:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos.
- b. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano por um grupo restrito de gerentes de projetos.
- c. 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.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos gerentes de projetos.
- e. Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos clientes dos

projetos do setor (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os clientes gostam do tema e estimulam seu uso.
- b. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas por um grupo reduzido de clientes.
- c. 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.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos clientes.
- e. Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

4. Em relação ao nível de conhecimento técnico (ou 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 atingir 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 fraco, e estão sendo feito esforços para disponibilizar treinamentos.
- e. O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

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

- a. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, com frequência e regularidade.
- b. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, mas a oferta é muito irregular e insuficiente.
- c. Os primeiros treinamentos internos acabam de ser efetuados e espera-se que se 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 gerente 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 toda 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 citadas 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 recurso 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.

NIVEL 3 - PADRONIZADO

1. Em relação ao uso de metodologia de Gerenciamento de Projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os cinco grupos de processos e as áreas de conhecimento, tidas como necessárias, do PMBOK. Seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.
- b. 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 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 intuitivo e depende de cada um.

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

- a. Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível no momento e foi acordada uma estrutura com os "fornecedores internos" com regras claras. Esta estrutura está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- b. 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 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 identificadas 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 esta 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.

NIVEL 4 – GERENCIADO

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

- a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de

dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.

- b. Tal como acima, exceto que o uso do banco de dados é restrito 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 2 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 a importância deste assunto.

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

- a. Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual os processos são permanentemente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b. 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, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um procedimento praticado por todos os gerentes de projeto pelo qual se coletam dados de anomalias de tarefas e se efetua uma análise para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta 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 ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

- a. Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos há mais de dois anos.
- b. 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 internos" (veja questão 5 do nível 3):

- a. Evoluiu para uma nova forma realmente correta e eficiente. Os gerentes de projetos possuem e exercem a autoridade necessária e adequada para as suas funções. A nova forma é praticada por todos os gerentes de projeto com sucesso há mais de dois anos.
- b. 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 evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura.
- e. Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto para se traçar um plano de evolução.

7. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, 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 estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento. Os cursos são de ótima qualidade, são bem avaliados e 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, 2 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 e excelente 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, pelos menos, 2 anos. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de Gerenciamento de Projetos.

e. Ainda estamos muito longe de ser 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 pelos 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 utilizada por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há, pelo menos, 2 anos.
- e. 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).
- e. Ainda não temos um alinhamento de 100%.