

# O MODELO PRADO-MMGP V4

Existem, atualmente, diversos modelos de maturidade para gerenciamento de projetos. Todos eles apresentam cinco níveis, mas diferem um pouco no conteúdo de cada nível [1,4,5]. Além destes, temos também o modelo do PMI (OPM3), lançado em 2003. O modelo que apresentamos neste texto baseia-se em níveis e reflete a nossa experiência na implantação de gerenciamento de projetos em organizações brasileiras. O modelo tem o nome de Prado-MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

**Ele deve ser aplicado separadamente a cada setor (departamento)  
da organização.**

Observe, portanto, que uma organização pode possuir setores com diferentes níveis de maturidade. Por exemplo, em uma indústria siderúrgica, os principais setores seriam, entre outros:

- Setor de engenharia, construção e montagem encarregado de planejar e implementar a expansão ou melhorias no parque de equipamentos da empresa.
- O setor de informática, encarregado de desenvolver, adquirir e instalar aplicativos de informática para toda a empresa.

Eventualmente, pode ocorrer que uma organização esteja no nível 3 no setor de informática e no nível 2 no setor de engenharia.

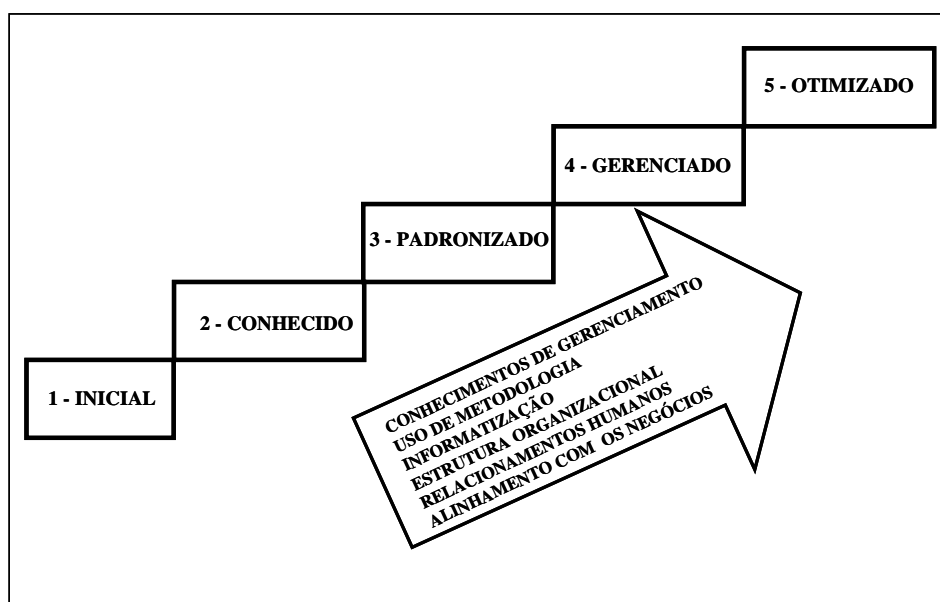


Figura 1: Dimensões e Níveis de Maturidade.

O Modelo Prado-MMGP correlacional Níveis e Dimensões (Figura 1), conforme explicaremos posteriormente.

## 1 - MMGP: Dimensões da Maturidade Setorial

Segundo o Dicionário Aurélio:

**Maturidade:**  
*Estado em que está plenamente desenvolvido; época desse desenvolvimento; perfeição; excelência, primor.*

Assim, o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos é essencialmente um modelo de crescimento nos aspectos fundamentais desta ciência. O modelo que abordamos neste texto trata das seguintes dimensões da maturidade [1,4]:

1. Conhecimentos de Gerenciamento.
2. Uso prático de metodologia.
3. Informatização.
4. Estrutura Organizacional.
5. Relacionamentos humanos.
6. Alinhamento com os negócios da organização.

Estas dimensões estão presentes em cada nível de maturidade: o diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão, conforme mostramos à frente.

### Conhecimentos de Gerenciamento

Nesta dimensão estão contidos:

- Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos.
- Conhecimentos de outras práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na empresa.

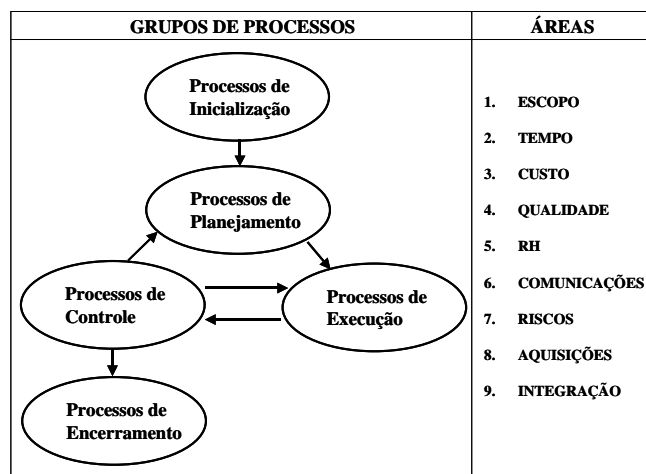
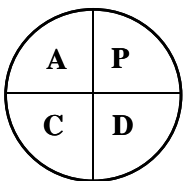


Figura 2: PMBOK: Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento.

Os conhecimentos de Gerenciamento de Projetos estão contidos em diferentes modelos atualmente existentes: dentre eles o mais conhecido é o do PMI (Project Management Institute). O PMI reconhece a existência de um "corpo do conhecimento de gerenciamento de projetos", o qual está resumido no manual "PMBOK Guide". Na Figura 2 mostramos resumidamente o PMBOK: cinco "Grupos de Processos", envolvendo nove "Áreas de Conhecimento" [2]:

Com relação às outras práticas de gerenciamento, a mais referenciada é a que se aplica ao gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia: o modelo japonês de Gerenciamento pela Qualidade Total (GQT) é o mais utilizado em todo o mundo [3]. Apesar de se aplicarem à rotina e não a projetos, tais conhecimentos estão de tal maneira permeados por toda a empresa que é fundamental seu conhecimento.

Por outro lado, alguns tipos de projetos possuem aspectos rotineiros (exemplo: construção pesada) quando, então, seu uso é absolutamente necessário. Na figura ao lado mostramos o ciclo do PDCA, aspecto fundamental do GQT. Finalmente é importante salientar que a metodologia MEPCP utiliza uma abordagem mista de **terminologias** do PMBOK e GQT, bastante conveniente às empresas brasileiras [5].



Os conhecimentos citados acima devem estar difundidos nos setores que estão envolvidos com projetos, mas, certamente, algumas pessoas necessitam de um maior nível de conhecimento do que outras em determinados aspectos. Um planejamento prévio deve criar um plano diferenciado de treinamento para os envolvidos. Alguns exemplos:

- A equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos deve conhecer profundamente todos os aspectos teóricos, métodos, ferramentas, etc. Afinal, eles constituem o Centro de Excelência da empresa. Dentro do EGP temos especializações de conhecimento nas diferentes áreas (custos, cronogramas, *softwares*, etc.).
- Os gerentes de projetos necessitam de fortes conhecimentos técnicos e de alguns aspectos do gerenciamento do projeto (gerenciamento do trabalho). Estes conhecimentos devem evoluir com o tempo: inicialmente deve-se investir mais nos conhecimentos quantitativos (tal como tempo e custo) e, a seguir, nos mais qualitativos (tal como RH).
- A alta gerência necessita de conhecimentos genéricos sobre o assunto.
- Outros envolvidos (clientes, áreas de apoio tais como suprimentos, meio ambiente, manutenção, etc.) também necessitam de conhecimentos genéricos sobre o assunto.

A aquisição de conhecimentos ocorre com mais intensidade no nível 2 e continua evoluindo nos níveis seguintes, conforme veremos à frente.

### Uso Prático de Metodologia

Uma metodologia de gerenciamento de projetos contém uma série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. Preferencialmente deve existir uma metodologia única na empresa, com pequenas variações para os seus diferentes setores. Um aspecto importante da metodologia: deve utilizar os mesmos termos de outras áreas, para aspectos semelhantes do gerenciamento. Por exemplo, é bastante conveniente a uniformização de terminologia entre gerenciamento de projetos e gerenciamento da rotina. Para um maior aprofundamento neste tema,

O uso de metodologias ocorre com mais intensidade no nível 3 e continua evoluindo nos níveis seguintes, conforme veremos à frente.

### **Informatização**

Certamente, diversos aspectos da metodologia deverão ser informatizados.

### **Estrutura Organizacional**

Visto que na execução de projetos muitas vezes se envolvem diferentes setores de uma organização, surge a necessidade de se escolher a adequada estrutura organizacional para maximizar os resultados e minimizar os conflitos. Esta escolha depende de diversos fatores, que incluem desde o tipo de estrutura organizacional até aspectos de pressão dos concorrentes.

O crescimento em aspectos organizacionais se inicia no nível 3 e continua evoluindo nos níveis seguintes, conforme veremos à frente.

### **Relacionamentos Humanos**

Visto que são pessoas que executam o trabalho, é fundamental que elas o façam da melhor maneira. Para tanto é necessário que elas estejam convenientemente motivadas para o trabalho. Aspectos de relacionamento humano afetam todos os envolvidos em projetos. Inúmeros conflitos negativos diários, que acabam prejudicando a empresa de alguma forma, poderiam ser evitados pelo conhecimento destes aspectos.

O crescimento em aspectos de relacionamento humano ocorre com mais intensidade no nível 4 e continua evoluindo no nível seguinte, conforme veremos à frente.

### **Alinhamento com os negócios da empresa**

Certamente é fundamental que os projetos estejam alinhados com os negócios da empresa. No entanto, a prática teima em demonstrar que isto nem sempre ocorre: basta olhar a carteira de projetos existente neste momento em qualquer departamento de informática ou de engenharia para verificar quantos foram ali incluídos sem nenhum alinhamento com os negócios da empresa.

O crescimento em alinhamento se inicia no nível 4 e continua evoluindo no nível seguinte, conforme veremos à frente.

## **2 - MMGP: Os Níveis de Maturidade**

Conforme já dito anteriormente, os níveis de maturidade são:

- Inicial
- Conhecido (Linguagem Comum)
- Padronizado
- Gerenciado
- Otimizado

Os relacionamentos entre as dimensões da maturidade e os níveis de maturidade estão mostrados a seguir:

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

É importante ressaltar agora que o modelo de maturidade aqui apresentado (em estágios) é principalmente uma sugestão de crescimento para um setor de qualquer organização. Ele não significa que a seqüência mostrada deva ser seguida, desde o início, obrigatoriamente como mostrada. Um adequado planejamento deve ser feito. Na Figura 3 mostramos as principais características de cada nível.

	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS	CENÁRIO TÍPICO	ASPECTO BÁSICO	ÍNDICE DE SUCESSO
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nenhuma iniciativa da organização.</li> <li>* Iniciativas pessoais isoladas.</li> <li>* Resistências à alteração das práticas existentes.</li> </ul>	Gerenciamento de projetos de forma isolada.	Desalinhamento total.	Baixo
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos.</li> <li>* Estabelecimento de uma linguagem comum.</li> </ul>	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não padronizada e não disciplinada.	Alinhamento de conhecimentos.	Alguma melhoria.
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Metodologia desenvolvida, implantada e testada.</li> <li>* Informatização de partes da metodologia.</li> <li>* Estrutura organizacional implantada.</li> <li>* Iniciativas para alinhamento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada.</li> <li>* Escritório de Gerenciamento de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos.</li> </ul>	Existência de Padrões	Melhoria acentuada.
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Treinamento Avançado.</li> <li>* Consolidação do alinhamento com os negócios da organização.</li> <li>* Comparação com benchmarks.</li> <li>* Identificação e eliminação de causas de desvios da meta.</li> <li>* Metodologia e Informatização estabilizados</li> <li>* Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada.</li> <li>* Escritório de Gerenciamento de Projetos ativo mas dando autonomia aos Gerentes de Projeto.</li> </ul>	Os padrões são eficientes	Melhoria mais acentuada.
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Grande experiência em gerenciamento de projetos.</li> <li>* Sabedoria.</li> <li>* Capacidade para assumir riscos maiores.</li> <li>* Preparo para um novo ciclo de mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada.</li> <li>* Escritório de Gerenciamento de Projetos atuando como Centro de Excelência.</li> <li>* Gerentes de Projeto com grande autonomia.</li> </ul>	Otimização dos padrões	Próximo de 100%

Figura 3: Os níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP.

### 3 - Nível 1: Inicial

O primeiro nível da escala de maturidade representa um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos. Os múltiplos projetos do setor são executados isoladamente por meio de iniciativas individuais. Assim, suas principais características são:

- Nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com gerenciamento de projetos.
- Inexistência de metodologia e uso incompleto de métodos, técnicas e ferramentas computacionais.
- Estrutura organizacional inadequada.
- Existência de conflitos e improdutividades oriundos de relacionamentos humanos.
- Não alinhamento com os negócios da empresa.

As principais conseqüências de um setor que esteja tipicamente no nível 1 para os projetos são:

- Atrasos (em prazos).
- *Overrun* (em custos).
- Mudanças de escopo durante o projeto.
- Não atendimento total dos indicadores de eficiência que seriam obtidos após a implementação do projeto.
- Insatisfação do cliente.

### 4 - Nível 2: Conhecido - Iniciativas Isoladas

O segundo nível da escala de maturidade representa um cenário em que foi feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto gerenciamento de projetos. Esta linguagem comum deve ter as seguintes características:

- Estar alinhada com as tendências mundiais.
- Ser adequada ao tipo de empresa (ou setor da empresa).
- Respeitar a cultura gerencial existente.

#### **Tendências mundiais e Tipo de Empresa**

Atualmente um dos padrões mundialmente aceitos para gerenciamento de projetos é o "PMBOK Guide", publicado pelo PMI (Project Management Institute). Certamente, ele é o mais conhecido no Brasil e, assim, o treinamento deve estar alinhado com esta tendência mundial (considerando o crescimento do interesse pelo assunto, é também provável que o modelo europeu do IPMA passe a ser utilizado no Brasil). Por outro lado, o treinamento deve ser também adequado ao tipo de empresa, pois a terminologia utilizada por uma empresa de construção é diferente da utilizada por uma indústria siderúrgica. Ademais, dentro de uma indústria siderúrgica, existem peculiaridades que separam o linguajar do setor de informática do setor de engenharia.

#### **Alinhada com a Cultura da Empresa**

É bastante conveniente que a terminologia utilizada em gerenciamento de projetos seja bastante semelhante às outras utilizadas dentro da organização, tais como Planejamento Estratégico e Gerenciamento pela Qualidade Total (Figura 5). Isto adquire importância fundamental no dia-a-dia da empresa, visto que certamente passarão a circular documentos com finalidades semelhantes, emitidos por diferentes processos dentro da empresa. Por exemplo, o Relatório de 3 Gerações (Qualidade Total) e o Relatório de Desvios da Meta (Gerenciamento de Projetos) têm finalidades semelhantes. A observância antecipada deste aspecto vai facilitar enormemente a etapa seguinte

(Consolidação do Nível 3), quando será desenvolvida e implementada uma metodologia de gerenciamento de projetos.

## O Treinamento

Para atingir o nível 2 (linguagem comum) é necessário treinamento e julgamos importante que seja feito um planejamento para este treinamento, de modo a alinhá-lo com as características citadas anteriormente. O Plano de Treinamento deve também levar em consideração as necessidades atuais e futuras da organização: talvez o treinamento de coordenadores de projetos de um setor de engenharia de uma indústria siderúrgica deva ser mais profundo do que o de um setor administrativo. Além disso, é importante salientar que, se possível, o plano de treinamento deve envolver não somente o atingimento do nível 2, mas também os outros níveis, como será visto à frente. Para o nível 2 deve-se prever um treinamento básico que permita que rapidamente se adquira uma **linguagem comum** em toda a empresa. O aperfeiçoamento do treinamento continua nos níveis 3 e 4.

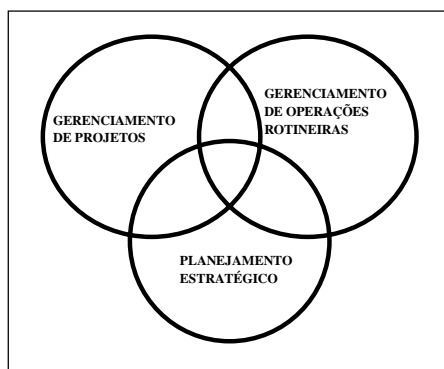


Figura 4: Uniformizando terminologias.

O treinamento no modelo do PMI é fácil de ser obtido: inúmeras organizações de ensino o utilizam e existem cursos para diversos níveis de profundidade, desde conceitos iniciais até MBA ou outro mestrado. Uma versão simplificada do treinamento é bastante conveniente para os profissionais que não necessitarão de aprofundamento posterior. O modelo do PMI é quase completo relativamente a gerenciamento de projetos (falta, por exemplo, SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança), mas não é diferenciado por tipo de empresa ou função. Além disso, não permite integração com outros modelos de gestão como, por exemplo, Gerenciamento das Operações Rotineiras, bastante útil em gerenciamento de programas. Assim, é necessário um treinamento complementar.

## Certificação

Para empresas que têm alta dependência de gerenciamento de projetos para seus negócios (exemplo: *softwares house*) é comum exigir de seus profissionais mais graduados algum tipo de certificação. A mais conhecida é a emitida pelo PMI: o certificado PMP (*Project Management Professional*). Todavia, recomendamos que esta certificação seja recomendada apenas quando a empresa estiver consolidando o nível 4, visto que, para o nível 2, basta um treinamento básico de gerenciamento de projetos.

## Cenário Típico do Nível 2 – Iniciativas Isoladas

As iniciativas citadas anteriormente criam um cenário onde os múltiplos projetos da organização podem ser gerenciados de forma agrupada. No entanto, a falta de uma metodologia faz com que exista uma dispersão no uso dos conhecimentos.

## Benefícios do Nível 2

Uma organização de nível 2 certamente é mais bem-sucedida em gerenciamento de projetos do que a de nível 1. No entanto, a falta de um modelo padronizado ainda faz com que ocorram (em menor escala que no nível 1):

- Atrasos (em prazos).
- *Overrun* (em custos).
- Mudanças de escopo durante o projeto.
- Não atendimento total dos indicadores de eficiência que seriam obtidos após a implementação do projeto.
- Insatisfação do cliente.

## 5 - Nível 3: Padronizado

O terceiro nível da escala de maturidade representa um cenário em que se implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional. Ou seja, se implantam a plataforma para o gerenciamento (veja também figura). Além disso, para que a organização consiga esta classificação, é necessário:



- Que os envolvidos com gerenciamento de projetos tenham recebido treinamento no modelo padronizado.
- Que o modelo (metodologia e informatização) já tenha sido suficientemente utilizado por todos os envolvidos.
- Que tenha sido implementada e utilizada durante algum tempo uma adequada estrutura organizacional.

## Metodologia

Certamente, a metodologia a ser implantada deve estar alinhada com a cultura da empresa (ou setor) e ela pode ser adquirida ou desenvolvida dentro da própria organização. O que se quer dizer é que as tarefas a serem executadas, desde o surgimento da idéia, seguindo pelo estudo de viabilidade técnico-financeira e suas aprovações e continuando no planejamento e controle do projeto (com base em formulários, fluxogramas e relatórios) devem ser padronizadas e que todos devem ter conhecimento desta padronização.

## Informatização

Nos tempos atuais é impossível implementar, sem o apoio da informática, um processo que necessita de uma considerável quantidade de informações. Um adequado SGP (Sistema de Gestão de Projetos) deve ser implementado.

## Aspectos Organizacionais

Implantar um novo modelo de gerenciamento em uma organização é uma tarefa que pode se revelar mais difícil do que esperado, pois geralmente representa uma quebra de velhas práticas. Por desconhecimento, por medo ou por representar alguma mudança de poder, esta iniciativa atrai simpatizantes e adversários. A consolidação do nível 3 necessita de um forte apoio da alta administração e da implantação de um EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos. Será dele



a responsabilidade de implantar e difundir a nova metodologia. Além do EGP, pode ser também conveniente à criação dos Comitês, para dar maior seriedade ao processo de mudança de cultura.

Em muitas empresas se cria uma Diretoria de Projetos ou se alocam gerentes de projeto ao EGP para os projetos estratégicos, prioritários, de maior tamanho e que abrangem diversos setores da empresa. Para evitar conflitos, é necessário que suas funções sejam claramente definidas e divulgadas.

### **Benefícios do Nível 3**

Uma organização de nível 3 atinge um grande diferencial se comparada com uma organização de nível 2: passa-se a perceber claramente uma melhoria no índice de sucesso e uma maior satisfação do cliente.

### **6 - Nível 4: Gerenciado**

Neste nível se iniciam ações relacionadas com as seguintes dimensões:

- Alinhamento dos projetos com as estratégias da empresa: para tanto é necessário um trabalho que permita avaliar se todos os projetos executados no passado estão alinhados com os negócios da empresa e criar mecanismos para que todos os futuros projetos tenham o esperado alinhamento. Repetindo, neste nível deve-se realizar um trabalho para garantir este alinhamento.
- Relacionamentos Humanos Eficientes: temos, agora, iniciativas formais no sentido de evoluir na arte de gerenciar (relacionamentos humanos), realizadas, principalmente, por meio de treinamento. Ele deve abordar, principalmente:
  - Gerenciamento de pessoas;
  - Negociações.

No nível 4 se retoma o treinamento iniciado no nível 2 no sentido de se obter um melhor **aprimoramento dos conhecimentos** de gerenciamento de projetos. No nível 4 é adequado estimular a participação em cursos avançados, como MBA em gerenciamento de projetos. Este é o momento adequado, visto que tais conhecimentos podem ser mais bem assimilados por estar sendo realizados simultaneamente a uma prática muito rica. A organização pode também estimular a obtenção de certificação PMP ou equivalente.

O quarto nível da escala de maturidade representa um cenário em que se está praticando o modelo implementado no nível 3 (estrutura organizacional, metodologia e informatização) e avaliando quão bem ele está funcionando. Certamente, os aspectos implementados no nível 3 (estrutura organizacional, metodologia e informatização) continuam sendo aperfeiçoados. As conclusões obtidas do uso do modelo implementado estão sendo consolidadas em um banco de dados (ou algo semelhante) que contém informações sobre cada projeto encerrado, assim como informações consolidadas sobre conjuntos de projetos.

- Avaliação do projeto pelo cliente.
- Avaliação do atingimento dos objetivos do projeto.
- Avaliação do retorno do projeto.
- Lições aprendidas.
- Melhores práticas.
- Avaliações estatísticas sobre conjunto de projetos (atraso médio, estouro de custos médio, etc.).

Um aspecto citado merece destaque: a **avaliação das causas comuns a fracassos** (ou desvios da metas). Estas causas podem ser internas ao setor, externas ao setor (mas dentro da organização) e externas à organização. Como exemplo de causas externas ao setor, mas dentro da organização, podemos citar:

- Setor de suprimentos: ele pode ser a causa principal dos freqüentes atrasos nos processos de contratação de fornecedores.
- Planejamento estratégico: projetos fadados ao fracasso por terem sido mal escolhidos pelo planejamento estratégico.

No nível quatro se intensifica a prática de **melhoria contínua** por meio de controle e medição dos recursos do modelo implementado. Além disso, de modo a se evoluir com rapidez e segurança, o nível 4 deve estimular a visita a organizações que apresentam aspectos mais evoluídos de gerenciamento de projetos (*benchmarking*).

Neste nível, o EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) ainda participa do planejamento e controle dos projetos, junto com cada gerente de projetos. No entanto, pode começar a existir uma tendência de independência dos gerentes no sentido de assumirem uma maior participação operacional, principalmente no planejamento e acompanhamento dos projetos. Neste caso, o EGP avança para ser um apenas um Centro de Excelência.

#### **Benefícios do Nível 4**

O nível 4 pode ser visto como uma maior consolidação do nível 3. Os benefícios são:

- A organização passa a visualizar claramente os benefícios, para o atingimento de suas metas, oriundos do novo modelo. Começa também a entender quão complexo é o assunto.
- Um melhor nível de sucesso dos projetos cria um clima um positivo e otimista entre os profissionais relacionados com o setor.
- Começa a existir uma disposição para assumir projetos de alto risco e uma ânsia por maiores desafios.
- Diminuição do nível de conflitos negativos e maior harmonia entre os diferentes setores envolvidos com projetos.

#### **7 - Nível 5: Otimizado**

O quinto nível da escala de maturidade representa um cenário em que a empresa atinge **sabedoria** em gerenciamento de projetos. Ou seja, todas as iniciativas iniciadas nos níveis 2, 3 e 4 atingiram um nível de excelência:

- Processos de prazo, custo e qualidade otimizados, ou seja, os projetos podem ser realizados em menor prazo, custo e com maior qualidade.
- Modelo de gerenciamento de projetos otimizado, ou seja, inteiramente adequado às necessidades do setor.
- Cultura de gerenciamento amplamente disseminada e praticada no dia-a-dia do setor. Todos os envolvidos com gerenciamento de projetos conhecem adequadamente o assunto.
- Uso rotineiro, eficiente e eficaz da metodologia de gerenciamento de projetos.
- Harmonia e produtividade nos relacionamentos humanos.
- Estrutura organizacional adequada em perfeito funcionamento.
- Total alinhamento com os negócios da empresa.

- Remoção ou minimização dos principais obstáculos para o sucesso dos projetos.

Este estágio foi atingido por meio de um amplo processo de treinamento, de mudanças culturais (metodologia, estrutura organizacional, etc.) e da existência de um banco de dados (ou algo semelhante) de ótima qualidade e utilizado com frequência. A cultura já está disseminada por toda a corporação e é exercida com naturalidade. Os profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos são altamente eficientes. É possível que a empresa seja citada como *benchmark* para outras empresas.

Assim, o que caracteriza o nível 5 é a consolidação de todos os aspectos da maturidade citados no início deste texto.

### **Benefícios do Nível 5**

O nível 5 é uma consolidação maior do nível 4 e os benefícios são os mesmos, porém em maior extensão. Temos, então:

- Alto nível de sucesso.
- Disposição para assumir projetos de alto risco.
- Empresa vista como *benchmark*.

Dito de maneira simplificada,  
o objetivo máximo do modelo de maturidade (nível 5) é  
**fazer certo as coisas certas no momento certo**  
**com o mínimo ruído e de stress.**

### **8 - MMGP: A Avaliação da Maturidade**

Por outro lado, também não afirmamos que seja possível que um único número demonstre claramente a maturidade de uma organização. Estas deficiências são comuns a todos modelos de maturidade existentes [1]. Assim, é possível que em um setor de uma organização se observe:

- Uma pequena parcela de seus funcionários com alto nível de conhecimentos. No entanto, a grande maioria de envolvidos com projetos desconhece totalmente o assunto.
- Algumas ferramentas e *softwares* são bastante conhecidos e utilizados por um pequeno grupo de pessoas. No entanto, existe dificuldade de participação, nestes aspectos, de outras pessoas envolvidas em projetos.
- Todas as estratégias da empresa são contempladas pelo setor. No entanto, algum serviço efetuado não está alinhado com as estratégias e, eventualmente, prejudica a prioridade que deveria ser dada a projetos totalmente alinhados com a estratégia da empresa.

Que nível daríamos a tal setor? Suponhamos que seu perfil de maturidade, avaliado conforme Apêndice E, tenha fornecido uma média 1,8 e um perfil conforme a Figura 5-esquerda. A avaliação mostra tratar-se de um setor típico do Nível 1, apresentando iniciativas isoladas com tendências a um aprimoramento e que necessita, portanto, de um amplo programa de aperfeiçoamento.

Suponha agora que o mesmo setor acima implemente um plano de crescimento, segundo o modelo de maturidade. Após algum tempo, sua nova avaliação tem nota 3,6, conforme Figura

5-direita. Neste caso vemos que ela já consolidou os níveis 2 e 3 e está evoluindo para o nível 4.

NIVEL	Percentual de Aderência					NIVEL	Percentual de Aderência				
	20%	40%	60%	80%	100%		20%	40%	60%	80%	100%
2						2					
3						3					
4						4					
5						5					

5: O Perfil de Avaliação da Maturidade.

A maioria das organizações brasileiras se encontra entre os níveis 1 e 3.

### Percentual de Aderência

O conceito Percentual de Aderência deve ser utilizado em conjunto com o nível de maturidade para entendermos melhor o estágio de maturidade de uma organização. Chamamos de **Percentual de Aderência** a um determinado Nível de Maturidade ao valor obtido (percentual) no Teste de Avaliação de Maturidade (Apêndice D) e que reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível. Podemos utilizar os valores obtidos para cada nível da seguinte forma:

- Aderência até 20%: nula ou fraca.
- Aderência de 20% até 60%: Regular
- Aderência de 60% até 90%: Boa
- Aderência acima de 90%: completa.

Utilizamos tanto a média obtida como o percentual de aderência para estabelecer um Plano de Ação.

A grande vantagem do modelo de maturidade é que ele mostra claramente que a evolução no assunto deve ocorrer em diversas dimensões e que, depois de implantada uma dimensão, se gasta algum tempo para que se possa classificar como madura aquela dimensão.

Além disso, a seqüência tem-se mostrado um conveniente "mapa de raciocínio" para muitas organizações.

### Referências

1. Schiliter, John, *An Organizational PM Maturity Model*, PM Network, fevereiro 1999, p.13.
2. Project Management Institute, Standards Committee, *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*, 1996, PMI, USA, 285p.
3. Campos, V.F., *Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês*, Belo Horizonte, Editora FCO, 1992, 229p.
4. Kerzner, H., *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, New York, John Wiley & Sons, 2001, p.1-40.
5. Prado, D., *Planejamento e Controle de Projetos*, - Quarta Edição, Editora de Desenvolvimento Gerencial, Belo Horizonte, p.38-42.
6. Foti, R. Maturity, PM Network, PMI, USA, setembro 2002, p.38-43.