



Análise da influência da evolução na maturidade em gerenciamento no desempenho dos projetos

Luiz Gustavo de Castro Santos (POLI-USP) lgustavoindg@terra.com.br

Marcelo Ramos Martins (POLI-USP) mrmartin@usp.br

Resumo: Para fazer frente aos problemas e questões que impedem os projetos de serem bem sucedidos vários autores propõem ferramentas e soluções de gerenciamento de projetos, as quais, recentemente, têm sido agrupadas em modelos de maturidade (KERZNER, 2001, PMI, 2003, PRADO, 2008). Os objetivos associados à adoção das práticas citadas residem no aprimoramento do gerenciamento e, conseqüentemente, do desempenho dos projetos. Apesar disso, poucos estudos têm apresentado, particularmente para projetos de caráter social, qual a efetividade e contribuição das ferramentas e técnicas propostas por tais abordagens para os projetos. O presente artigo procura analisar a influência da evolução na maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho dos projetos e identificar as principais barreiras encontradas neste processo de evolução. Neste sentido, foi realizado um estudo de caso em uma organização do Terceiro Setor brasileiro o qual sinaliza uma melhoria no desempenho dos projetos em relação à prazo e a custos por meio da evolução na maturidade em gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Maturidade; Projetos; Desempenho; Terceiro Setor.

1. Introdução

As vantagens do gerenciamento de projetos têm sido largamente divulgadas e a aplicação dos métodos cada vez mais comuns nas organizações, principalmente naquelas que precisam dar respostas eficazes e ágeis às questões ambientais e organizacionais (CARVALHO e RABECHINI, 2006). As melhores práticas recomendadas para esta área de conhecimento, recentemente, têm sido agrupadas em modelos de maturidade que, além de identificá-las, permitem que as organizações avaliem o seu nível de crescimento com a aplicação das mesmas.

A evolução na 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. Os modelos de maturidade podem estar presentes em um âmbito mais restrito, como no de projetos, ou em domínios mais amplos como nos de programa e portfólio os quais são assim definidos pelo PMI (2006):

- Projeto: “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”;
- Programa: “grupo de projetos correlacionados que são gerenciados de forma integrada visando à obtenção de benefícios que não seriam conseguidos se eles fossem gerenciados separadamente”, e;
- Portfólio: “conjunto de projetos, programas e outros esforços relacionados, os quais são agrupados para facilitar o efetivo gerenciamento do trabalho destinado à implementação das estratégias de negócio”.

Independente 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.

Segundo Prado e Archibald (2006), embora a maturidade média das organizações brasileiras, em gerenciamento de projetos, seja baixa (média de 2,42 em uma escala que varia de 1 a 5), mais de 80% das instituições pesquisadas já iniciaram a aplicação dos conhecimentos ou práticas de gerenciamento de projetos (Figura 1). Tais resultados sinalizam uma clara tendência de adoção das práticas de gerenciamento de projetos pelas organizações brasileiras. Apesar disso, poucos estudos têm discutido a influência da evolução na maturidade no desempenho dos projetos e procurado identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações nesse processo de desenvolvimento.

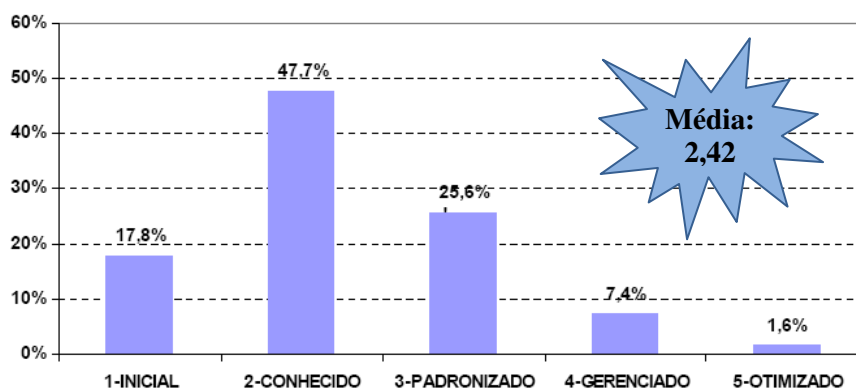


FIGURA 1 – Distribuição dos respondentes por nível de maturidade.

Fonte: Prado e Archibald (2006).

O presente artigo procura avaliar como a evolução na maturidade em gerenciamento de projetos influencia a melhoria no gerenciamento e, conseqüentemente, o desempenho dos projetos e, além disso, identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações nesse processo. Com este propósito, primeiramente, foi selecionada a metodologia de pesquisa mais adequada à questão a ser investigada. Em seguida, procurou-se descrever a origem do termo maturidade em gerenciamento de projetos e discutir os principais modelos existentes. Finalmente, com base na experiência de uma organização do Terceiro Setor brasileiro, foi possível analisar a influência da evolução na maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho dos projetos e levantar as principais barreiras encontradas ao longo do processo de evolução.

2. Metodologia

Segundo Van Maanen (1979), Bryman (1989) e Godoy (1995), existem dois tipos de abordagens para a realização de pesquisas organizacionais ou de administração de empresas: a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa. Naturalmente, elas também são aplicáveis a outras áreas de conhecimento.

Haguette (1995) defende que “o problema sob investigação é que dita o método a ser utilizado”. A autora ainda destaca que o método qualitativo “fornece uma compreensão mais profunda de certos fenômenos sociais” dado o “aspecto subjetivo da ação social” e a “incapacidade da estatística dar conta de fenômenos complexos e fenômenos únicos”.

De acordo com Yin (2001), dentre os métodos qualitativos, quando as questões de pesquisa são do tipo “como” e “por que” a estratégia do estudo de caso é a preferida.



O artigo procura responder à seguinte questão: como a evolução na maturidade em gerenciamento de projetos influencia o gerenciamento e, conseqüentemente, o desempenho dos projetos? Além disso, busca identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações no processo de evolução da maturidade em gerenciamento de projetos. Em função da questão de pesquisa ser do tipo “como” e da identificação das principais barreiras encontradas pelas organizações no processo de evolução na maturidade poder ser melhor discutida através de uma abordagem descritiva, o método de estudo de caso foi o selecionado.

Foi escolhida como unidade de análise os projetos executados por uma organização do Terceiro Setor brasileiro. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: questionário de avaliação de maturidade do modelo selecionado para a pesquisa, entrevistas estruturadas e análise de documentos. As respostas aos questionários e as entrevistas foram fornecidas pela Diretora de Projetos, Coordenadora do Escritório de Gerenciamento de Projetos e Gerentes de Projeto da instituição pesquisada.

3. Referencial Teórico

O presente capítulo começa investigando a origem do termo maturidade em gerenciamento de projetos. Em seguida, discuti os principais modelos existentes em relação aos domínios de maturidade considerados (projeto, programa e portfólio) na avaliação, dimensões de maturidade propostas (estrutura organizacional, metodologia, informatização, etc) e métricas utilizadas para avaliar o avanço na maturidade (níveis ou gradiente). Na seqüência, apresenta o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) em maiores detalhes mostrando como a evolução na maturidade influencia a melhoria no nível de sucesso dos projetos. O capítulo termina apresentando os principais critérios utilizados para se avaliar o desempenho dos projetos.

3.1 Os Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Para fazer frente aos problemas e questões que impedem os projetos de serem bem sucedidos vários autores propõem ferramentas, métodos e soluções de gerenciamento de projetos (PRADO, 2008, CARVALHO e RABECHINI, 2006, KERZNER, 2001, PMI, 2003). Recentemente, estas melhores práticas passaram a ser agrupadas por alguns autores em modelos de maturidade.

Bouer e Carvalho (2005), partindo da definição de “*Maturity*” do Project Management Institute – PMI (2003), relatam que o uso da palavra “*Maturity*” implica que as capacidades de gerenciamento devem evoluir com o objetivo de produzir sucessivos resultados de sucesso nos projetos. Além disso, “*Maturity*” pode ser entendido como desenvolvimento total ou em perfeitas condições e também demonstra uma compreensão e domínio ou fornece visibilidade de como o sucesso ocorre e quais as abordagens para a correção ou prevenção de problemas.

Os modelos de maturidade para gerenciamento de projetos existentes são baseados nos modelos da *Carnegie Mellon University*, desenvolvidos em parceria com a SEI – *Software Engineering Institute*. Vários modelos foram publicados tendo este como referência (COOKE-DAVIES e ARZYSANOW, 2003, HILLSON, 2003, IBBS e KWAK, 2000, SAWAYA e TRAPANESE, 2004).

Inicialmente foi desenvolvido o CMM (*Capability Maturity Model*), cuja elaboração começou em 1986 (PAULK et al, 1994). O CMM ajudou a aumentar de forma significativa a aceitação do conceito de maturidade e popularizou o termo “Modelo de Maturidade”. Na seqüência, houve uma evolução deste para um mais abrangente chamado CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), o qual pode ser aplicado por empresas de qualquer setor (CMM-I, 2002). Ambos são baseados em conceitos de níveis ou estágios de maturidade e requisitos



estruturais de áreas-chave de processo. Para estes modelos, os cinco níveis de maturidade são: (1) Inicial; (2) Repetitivo; (3) Definido; (4) Gerenciado; e (5) Otimizado.

Kerzner (2001) propôs, logo em seguida, um modelo para que as empresas alcancem a excelência em gerenciamento de projetos, conhecido como *Project Management Maturity Model* (PMMM). O PMMM também é composto por cinco níveis, a saber: (1) Linguagem Comum; (2) Processos Comuns; (3) Metodologia Singular; (4) *Benchmarking*; e (5) Melhoria Contínua (KERZNER, 2001).

Recentemente o *Project Management Institute* desenvolveu um modelo de maturidade denominado OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*). De acordo com Bouer e Carvalho (2005), o modelo OPM3 parte do conceito de ciclo de vida do projeto, já existente no *Project Management Body of Knowledge – PMBoK* (PMI, 2000), enfocando os principais processos envolvidos no gerenciamento de projetos: inicialização, planejamento, execução, controle e fechamento. Além disso, o modelo identifica 4 (quatro) estágios de melhoria: padronização, mensuração, controle e melhoria contínua. Finalmente, o OPM3 considera 3 (três) domínios relevantes: projeto, programa e portfólio sendo este um grande avanço em relação aos demais modelos de maturidade cujo foco principal é a gestão de um único projeto. Outra diferença importante é que o modelo não se utiliza de níveis ou degraus para avaliar a maturidade e sim um gradiente ou *continuum*.

Apesar de trazer algumas inovações quando comparado com os modelos que o precederam, o OPM3 tem recibo algumas críticas. Segundo Harisson (2006), a grande quantidade de questões (151) e a avaliação de vários elementos de maturidade em uma só pergunta, apenas com as opções de resposta “sim” ou “não”, são pontos negativos. Já o CMM, é bastante direcionado para os projetos de tecnologia da informação o que dificulta a sua aplicação para outras categorias de projetos como as de construção e montagem, de desenvolvimento de produtos e de caráter social. O PMMM tem um foco muito grande na gestão de um único projeto (domínio projeto), apresentando carências na avaliação da gestão de programas e portfólios.

No que se refere às abordagens nacionais para o tema, merece destaque o Modelo Brasileiro de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP (PRADO, 2008) e, tendo sido o escolhido para o estudo, é discutido em mais detalhes a seguir. Os principais fatores que justificaram a escolha do MMGP como principal referência para o presente artigo são:

- Simplicidade e abrangência das questões (HARISSON, 2006), e;
- Modelo já bastante experimentado através das duas pesquisas realizadas no Brasil sobre maturidade em gerenciamento de projetos (PRADO e ARCHIBALD, 2005, PRADO e ARCHIBALD, 2006).

3.2 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) teve sua última versão (1.5) publicada em 2008 (PRADO, 2008). O MMGP é composto de cinco níveis e apresenta seis dimensões de maturidade as quais variam em intensidade dependendo do nível (Figura 2).

A primeira dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos engloba, segundo Prado (2008), os conhecimentos em gerenciamento de projetos bem como as práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na empresa. Segundo Prado (2008), o *PMBoK Guide*, publicado pelo PMI (*Project Management Institute*), e o *ICB* (*IPMA Competence Baseline*) da IPMA (*International Project Management Association*) são importantes fontes



de conhecimentos de gerenciamento de projetos. A estruturação da difusão destes conhecimentos geralmente é iniciada a partir do nível 2, continuando sua evolução nos próximos níveis.

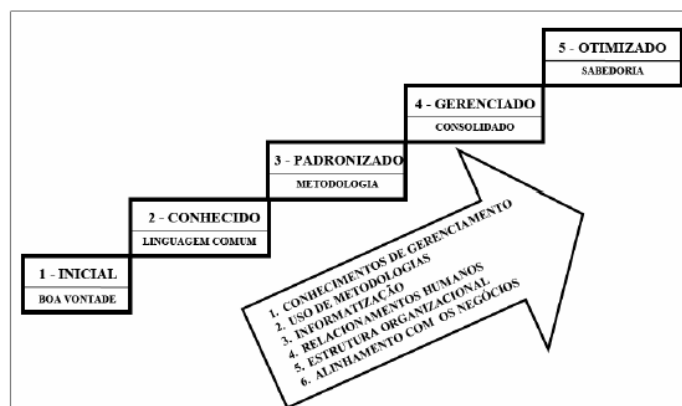


FIGURA 2 – O modelo MMGP. Fonte: Prado (2008).

A segunda dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, o uso prático de metodologias, envolve, segundo Prado (2008), a definição de uma metodologia única para a organização, envolvendo a utilização de métodos, técnicas e ferramentas. Sua intensificação ocorre a partir do nível 3 de maturidade.

A terceira dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, a informatização, engloba, segundo Prado (2008), o desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado de gerenciamento de projetos alinhado com a metodologia adotada. Deve estar solidamente definido e incorporado na organização a partir do nível 3.

A quarta dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, envolve, segundo Prado (2008), o conhecimento dos aspectos do relacionamento humano com o objetivo de proporcionar a motivação necessária aos membros das equipes de projeto e minimizar os conflitos diários. O crescimento e desenvolvimento nesta dimensão ocorrem com mais frequência a partir do nível 4.

A quinta dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, a estrutura organizacional, engloba, segundo Prado (2008), a escolha de uma estrutura adequada, de forma a maximizar os resultados e minimizar os conflitos. O PMI (2000) apresenta três tipos de estrutura organizacional para gerenciamento de projetos: funcional, matricial e projetizada. Segundo o PMI (2000) a autoridade do gerente de projeto é fortemente influenciada pela estrutura em que ele está inserido. Outros elementos importantes da estrutura são o EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) e os Comitês (PRADO, 2008). A implantação de uma estrutura organizacional adequada apresenta maior desenvolvimento a partir do nível 3.

A sexta e última dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, o alinhamento com os negócios da organização, engloba, segundo Prado (2008), a necessidade de que tanto os projetos atuais quanto os futuros estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. O crescimento no alinhamento ocorre com mais frequência a partir do nível 4.

O Quadro 1 sintetiza os relacionamentos entre cada uma das dimensões de maturidade e os níveis do modelo MMGP.



Dimensão de Maturidade	Nível de Maturidade				
	1- Inicial	2- Conhecido	3- Padronizado	4- Gerenciado	5- Otimizado
Conhecimentos (competências técnicas)	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Software tempo	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos Humanos (Competências Comportamentais e Contextuais)	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte Avanço	Maduros
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Alinhamento com os negócios e estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

QUADRO 1 – Relacionamentos entre as dimensões de maturidade e os níveis de maturidade do modelo MMGP. Fonte: Prado (2008).

No que se refere a relação entre a evolução na maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho dos projetos, como pode ser percebido com a análise da parte inferior do Quadro 2, Prado (2004) propõe que a evolução na maturidade em gerenciamento de projetos conduz a uma melhoria no índice de sucesso dos projetos. Ainda segundo o autor, este avanço no desempenho dos projetos está ligado à remoção dos fatores de insucesso. Com base no Quadro 2 pode-se perceber que a medida em que se avança na maturidade a influência dos fatores de insucesso é reduzida (PRADO, 2004). Neste quadro, “XX” representa uma maior presença do fator de insucesso, “X” significa uma presença menor e “-” a ausência do fator de insucesso.

Causas de Insucesso dos Projetos	Nível de Maturidade				
	1	2	3	4	5
Meta (ou escopo) não claramente definida	XX	X	-	-	-
Gerência pouco competente para o desafio	XX	XX	X	-	-
Equipe não adequadamente competente para o desafio	XX	XX	X	-	-
Falta de um sistema de comunicações	XX	XX	X	-	-
Falta de comprometimento das principais partes envolvidas	XX	XX	X	-	-
Estrutura organizacional inadequada	XX	XX	X	-	-
Planejamento e controle inadequados ao tipo e porte do projeto	XX	X	-	-	-
Existências de itens de alto risco	XX	XX	XX	X	X
Nível de Sucesso dos Projetos	Baixo	Alguma Melhoria	Melhoria Significativa	Melhoria mais Acentuada	Próximo de 100%

QUADRO 2 – Níveis de maturidade, presença dos fatores de insucesso e nível de sucesso dos projetos. Fonte: Adaptado de Prado (2004).

Para fazer a avaliação de maturidade segundo o MMGP (PRADO, 2008), o autor apresenta um questionário composto de 40 questões fechadas. Com base nas respostas o modelo apresenta o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização ou setor bem como o grau de aderência às dimensões e aos níveis de maturidade.

3.3 Critérios para Avaliação do Desempenho dos Projetos

A evolução na maturidade em gerenciamento de projetos, como já discutido, se dá por meio do desenvolvimento de uma série de capacidades em gerenciamento de projetos. O propósito de tal esforço, em última análise, seria a melhoria no desempenho dos projetos. Segundo Prado (2004), “em empresas nas quais o nível de amadurecimento em projetos é muito grande, o sucesso de seus projetos é algo corriqueiro”. A definição do que vem a ser um projeto bem sucedido é bastante discutida na bibliografia. Duas abordagens até certo ponto complementares são as que mais se destacam.

A primeira visão do que vem a ser um projeto bem sucedido é orientada para o produto do mesmo e parte da definição de que o projeto é “um esforço temporário levado a efeito para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2000). Neste sentido, um projeto bem sucedido é visto como aquele que entregou o produto, serviço ou resultado dentro



do prazo, do custo e da qualidade especificados (PMI, 2000). Em conjunto, estas dimensões de sucesso do projeto normalmente são denominadas “Triângulo de Ferro” ou “Triângulo Dourado”. Alguns autores criticam esta abordagem do que vem a ser um projeto bem sucedido e sugerem, ainda tendo como referência o produto do projeto, que ele também seja avaliado em relação ao atendimento das expectativas do usuário, dos participantes do projeto, das exigências ambientais e das questões de segurança e saúde. A avaliação do desempenho dos projetos empregando também estes elementos é exemplificada por Shenhar, Levy e Dvir (1997), Atkinson (1999), Morris e Hough (1987). Apesar das críticas à visão de que um projeto bem sucedido é aquele que atendeu às suas restrições (“Triângulo de Ferro”) ela ainda é bastante utilizada nos artigos sobre o tema.

A segunda visão do que vem a ser um projeto bem sucedido vai além da análise do desempenho do produto ou serviço do projeto e se preocupa com os benefícios esperados com a sua implantação. O principal enfoque neste caso é se o projeto agregou algum valor para a organização executora e para os demais *stakeholders* (TURNER e MÜLLER, 2003).

4. Pesquisa de Campo

Com o propósito de responder à questão proposta neste artigo foi realizado um estudo de caso em uma organização do Terceiro Setor brasileiro. Tal investigação é apresentada e discutida no presente capítulo. Neste sentido, primeiramente, procurou-se apresentar o contexto em que o estudo foi realizado. Os resultados da avaliação inicial de maturidade levantados junto à organização pesquisada são analisados em seguida. Na sequência, são discutidos o plano de ação elaborado pela organização com o intuito de evoluir na maturidade em gerenciamento de projetos e as etapas do mesmo que já foram implantadas. O capítulo termina apresentando o nível de maturidade atual da organização pesquisada, analisando o impacto da evolução da maturidade no gerenciamento e no desempenho dos projetos e discutindo as principais dificuldades enfrentadas pela organização ao longo deste percurso.

4.1 Contextualização

Em atividade desde o ano de 2002, a organização pesquisada realiza e financia projetos voltados para o desenvolvimento social e econômico do Brasil, tendo como ênfase o ensino público e o aprendizado do aluno.

No final do ano de 2005, em função do número crescente de projetos desenvolvidos e apoiados pela Fundação analisada, sua Diretora Executiva percebeu a necessidade de melhorar a governança sobre os projetos com vistas a atingir os níveis de desempenho esperados pelo Conselho da organização em relação aos prazos e custos dos mesmos. Neste sentido, foi iniciado um trabalho com o propósito de melhorar a gestão de seus projetos.

4.2 Avaliação Inicial de Maturidade

Para se identificar as oportunidades de melhoria no gerenciamento dos projetos foi realizada uma avaliação inicial de maturidade utilizando o modelo MMGP. As respostas ao questionário de maturidade com o intuito de se fazer tal avaliação foram fornecidas pela Diretora Executiva da organização pesquisada bem como pela profissional que ficaria responsável pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP-Organização Pesquisada) posteriormente implantado. A técnica utilizada para se consolidar as respostas foi o *brainstorming* o qual realizou-se em Janeiro de 2006.

O resultado geral da avaliação inicial de maturidade em gestão de projetos na Fundação pesquisada foi 1,49 (Figura 3). No que se refere às dimensões de maturidade, a aderência foi muito baixa. Nenhuma dimensão apresentou valores superiores a 20%. Com o

propósito de evoluir na maturidade em gerenciamento de projetos foi elaborado um plano de ação para atingir os patamares de desempenho esperados pelo Conselho da organização.

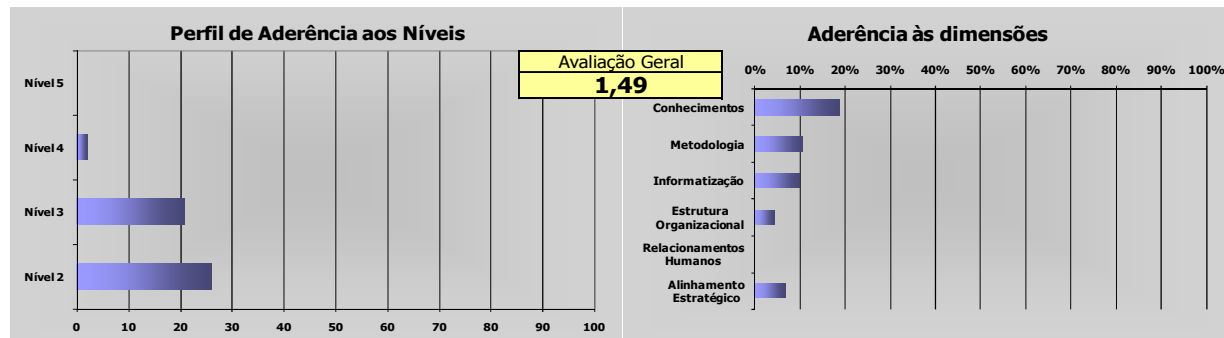


FIGURA 3 – Resultado da avaliação inicial de maturidade realizada na Fundação Pesquisada. Fonte: Autores (resultados obtidos através de software cedido pelo autor do modelo MMGP).

4.3 Plano de Ação para Evolução na Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O plano de ação para viabilizar a evolução na maturidade em gerenciamento de projetos foi concebido tendo como ponto de partida as carências identificadas nas dimensões de maturidade (Figura 3). As ações de curto prazo do plano foram direcionadas para as dimensões estrutura organizacional, conhecimentos, metodologia e informatização, as de médio prazo para a dimensão alinhamento estratégico e as de longo prazo para a dimensão relacionamentos humanos (Quadro 3).

Atividades	Início	Término	2006		2007		2008		2009	
			1º Sim	2º Sim	1º Sim	2º Sim	1º Sim	2º Sim	1º Sim	2º Sim
Plano de Desenvolvimento da Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Fundação Lemann	01/01/06	31/12/09								
Evolução para o Nível 3 de Maturidade	01/01/06	30/06/07								
Implantação e Formalização da Estrutura Organizacional	01/01/06	31/05/06	█							
Formação dos Gerentes de Projeto e da Equipe EGP-Lemann	15/03/06	31/08/06	█							
Implantação e Aperfeiçoamento da Metodologia	15/03/06	30/06/07	█							
Implantação e Aperfeiçoamento da Informatização	15/03/06	30/06/07	█							
Nível 3 Implantado	30/06/07	30/06/07	◇							
Evolução para o Nível 4 de Maturidade	02/01/07	31/12/08								
Padronização do Processo de Alinhamento Estratégico dos Projetos	02/01/07	31/12/07	█							
Implantação da Sistemática de Melhoria Contínua	01/07/07	31/12/08	█							
Desenvolvimento de Competências Interpessoais	01/07/07	31/12/08	█							
Nível 4 Implantado	31/12/08	31/12/08	◇							
Evolução para o Nível 5 de Maturidade	03/08/08	31/12/09								
Implantação de Benchmark	02/01/09	31/12/09	█							
Tratamento das Causas Crônicas de Insucesso	03/08/08	31/12/09	█							
Nível 5 Implantado	31/12/09	31/12/09	◇							
Encerramento	31/12/09	31/12/09	◇							

QUADRO 3 – Plano de ação para evolução na maturidade em gerenciamento de projetos. Fonte: EGP-Organização Pesquisada.

O prazo planejado para a execução de todas as ações do plano é de quatro anos e permitiria o atingimento do nível 3 de maturidade em um ano e meio de trabalho bem como o atingimento dos patamares de desempenho dos projetos em relação a prazo e a custo esperados pelo Conselho da organização. A execução do plano começou em Janeiro de 2006 e tem ocorrido com bastante aderência ao previsto. Até Março de 2008 as seguintes ações já tinham sido executadas:

- Estrutura Organizacional:
 - Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP-Organização Pesquisada) e formalização de suas atribuições;
 - Definição dos Gerentes de Projeto e formalização de suas atribuições, e;
 - Institucionalização do Comitê Executivo de Projetos.



- Formação dos Gerentes de Projeto, da Diretora de Projetos e da Coordenadora do EGP-Organização Pesquisada:
 - Realização de treinamento em sala de aula para a Diretora de Projetos, Gerentes de Projeto e para a Coordenadora do EGP-Organização Pesquisada (encarregado de apoiar os gerentes no planejamento e controle dos projetos), e;
 - Realização de diversas sessões de treinamento no trabalho (OJT – *On the Job Training*) para a Diretora de Projetos, Gerentes de Projeto e para a Coordenadora do EGP-Organização Pesquisada. Estas sessões foram realizadas com o intuito de orientar os envolvidos na aplicação da metodologia estabelecida.
- Metodologia:
 - Definição da metodologia e de toda documentação a serem empregadas na inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento dos projetos.
- Informatização:
 - Implantação de um sistema informatizado com vistas a apoiar o gerenciamento dos projetos. Todas as informações envolvidas no gerenciamento dos projetos (planos de projeto, relatórios de desempenho, lições aprendidas, etc) são registradas no sistema.
- Alinhamento com os negócios e estratégias:
 - Implantação de procedimentos e formulários com o intuito de avaliar o impacto estratégico dos projetos e priorizar os mesmos.

4.4 Evolução na Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Influência no Gerenciamento e no Desempenho dos Projetos e Dificuldades Encontradas

Para se avaliar o impacto das capacidades de gerenciamento de projetos citadas acima na maturidade em gerenciamento de projetos da organização pesquisada foi realizada uma segunda avaliação em Março de 2008. As respostas ao questionário de maturidade com o intuito de se fazer a avaliação final foram fornecidas pela Diretora Executiva da organização pesquisada, pela Coordenadora do EGP-Organização Pesquisada e por mais cinco Gerentes de Projeto. A técnica utilizada para se consolidar as respostas foi o *brainstorming*. Como pode ser percebido através da Figura 4, com a implantação das capacidades de gerenciamento de projetos citadas no tópico anterior, a Fundação pesquisada evoluiu tanto na aderência aos níveis quanto às dimensões de maturidade do modelo MMGP, como era previsto pelo plano de ação estabelecido. De uma forma geral a maturidade evoluiu de 1,49 para 3,20.

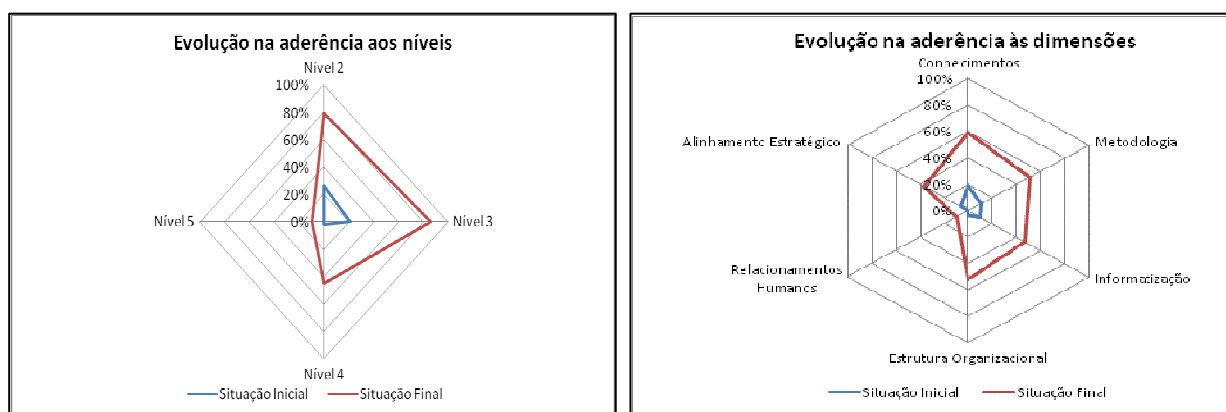


FIGURA 4 – Evolução na aderências aos níveis e às dimensões de maturidade do MMGP. Fonte: Autores.



Em função da envolução na maturidade em gerenciamento de projetos uma série de melhorias ocorreram no gerenciamento dos projetos as quais foram identificadas por meio de entrevistas estruturadas junto à equipe da Fundação pesquisada. As principais melhorias levantadas foram:

- Estrutura Organizacional:
 - A implantação do EGP-Organização Pesquisada foi importante para que fossem vencidas as resistências iniciais ao uso das novas práticas e possibilitou maior controle e organização sobre as atividades de gerenciamento de projetos;
 - A formalização dos papéis dos gerentes permitiu que se tivesse maior clareza sobre quem é o responsável pelo projeto desde a sua idealização até o seu encerramento, e;
 - A implantação do comitê de projetos contribuiu para que houvesse uma maior integração e troca de experiências dentro da equipe, aumentando o repertório individual de cada profissional e assim melhorando a visão sistêmica de todos.
- Formação dos Gerentes de Projeto, da Diretora de Projetos e da Coordenadora do EGP-Organização Pesquisada: ajudaram os Gerentes de Projeto e a Diretora de Projetos a entenderem seus papéis e responsabilidades;
- Metodologia: possibilitou o estabelecimento de objetivos e justificativas mais claros, a melhoria no monitoramento de riscos e na análise da performance de cada projeto;
- Informatização: não é possível gerenciar as atividades e informações dos projetos sem uma informatização adequada da metodologia o que foi conseguido com a implantação de um sistema com o intuito de apoiar o gerenciamento dos projetos, e;
- Alinhamento com os negócios e estratégias: contribuiu para que a equipe e o Conselho da instituição refletissem de forma estruturada na hora de propor e desenhar projetos.

Como já dito, o que motivou a Fundação pesquisada a investir na evolução da maturidade em gerenciamento de projetos foi o atingimento dos patamares de desempenho dos projetos esperados pelo Conselho da organização em relação à prazo e a custo. Anteriormente a implantação das ações citadas no tópico anterior, segundo depoimentos da equipe da Fundação, o atraso dos projetos raramente era inferior a 10% do prazo originalmente estabelecido e os desvios de orçamento poucas vezes inferiores a 5% do valor planejado. Como pode ser percebido através da Tabela 1, o desempenho médio de prazo dos projetos realizados melhorou sensivelmente com o uso das capacidades de gerenciamento de projetos implantadas e, além disso, atendeu plenamente às expectativas do Conselho da instituição. Além disso, no que se refere ao desempenho de custo, o valor realizado ficou abaixo do orçamento por dois anos consecutivos. Ainda é interessante notar com a análise da Tabela 1 que, mesmo com o número de projetos dobrando de 2006 para 2007, o desempenho dos projetos permaneceu bastante próximo.

TABELA 1 – Desempenho da carteira de projetos da Organização Pesquisada em 2006 e 2007.

Período de encerramento dos projetos	Desempenho de Prazo			Desempenho de Custo			Total de Projetos
	Σ Atraso dos Projetos (dias)	Desvio Médio de Prazo da Carteira (%)	Tolerância Estabelecida Pelo Conselho (%)	Σ Desvio de Orçamento dos Projetos (US\$)	Desvio Médio de Orçamento da Carteira (%)	Tolerância Estabelecida Pelo Conselho (%)	
Dez/2006	58,00	3,04%	10,00%	-384.158,85	-17,89%	5%	6
Dez/2007	217,00	3,83%	10,00%	-252.909,54	-14,12%	5%	12

Fonte: EGP-Organização Pesquisada.



Como todo processo de mudança organizacional, a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos apresenta uma série de obstáculos. Por meio de entrevistas estruturadas realizadas junto à equipe da Fundação pesquisada foram identificadas as seguintes dificuldades:

- Conciliar a agenda da equipe visando à participação nos treinamentos;
- No início, por ser algo novo, houve certa hesitação no uso da metodologia;
- Conseguir que todos os envolvidos tenham a disciplina necessária ao uso da metodologia e dos padrões estabelecidos;
- Nem todos os profissionais conseguiram se adaptar à necessidade de controlar o projeto e de apresentar resultados concretos. Algumas pessoas saíram da equipe, e;
- O atingimento de uma formatação ótima para a metodologia exige tempo. Nem sempre é fácil convencer os envolvidos de que este fato é inerente ao processo de evolução.

5. Conclusões

O objetivo central deste artigo foi o de avaliar como a evolução na maturidade em gerenciamento de projetos influencia o gerenciamento e, conseqüentemente, o desempenho dos mesmos e identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações nesse processo. Neste sentido, primeiramente, definiu-se a metodologia de pesquisa mais adequada ao tipo de questão a ser investigada. Em seguida, após discutir as características dos principais modelos de maturidade existentes, foi selecionado o MMGP como principal referência para a pesquisa. Utilizando-se do caso de uma organização do Terceiro Setor brasileiro foi possível avaliar como a evolução da maturidade afeta o gerenciamento e o desempenho dos projetos, e identificar as principais dificuldades enfrentadas pela organização ao longo de seu desenvolvimento.

Os resultados da pesquisa sinalizam que através da evolução na maturidade a Fundação pesquisada obteve uma série de melhorias no gerenciamento dos projetos e conseguiu atender às expectativas de seu Conselho no que se refere ao desempenho médio da carteira de projetos em relação a prazo e a custo. Contudo, uma série de dificuldades foi encontrada no processo de evolução, as quais estão sendo gradativamente superadas.

As conclusões apresentadas neste artigo têm limitações em função de apenas uma organização ter sido pesquisada.

Como o tema maturidade em gerenciamento de projetos é relativamente recente, sugerem-se estudos posteriores para se avaliar a influência da evolução na maturidade em gerenciamento de projetos em outras métricas de desempenho dos projetos além do prazo e do custo.

Referências

- ATKINSON, R. Project Management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, v.17, n.6, p.337-342, 1999.
- BOUER, R.; CARVALHO, M.M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?. *Revista Produção*, v.15, n.3, p.347-361, 2005.
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, 1989.
- CARVALHO, M.M.; RABECHINI, R. *Construindo Competências para Gerenciar Projetos: teoria e casos*. São Paulo: Atlas, 2006.
- CMM-I. *Capability Maturity Model Integration – version 1.1 – for System Engineering and Software Engineering – CMU/SEI – 2002*. Disponível em <http://www.sei.cmu.edu>. Acesso em 20 de fevereiro de 2008.



COOKE-DAVIES, T.; ARZYMANOW, A. The Maturity of Project Management in Different Industries: An Investigation into Variations Between Project Management Models. *International Journal of Project Management*, v. 21, p.471-478, 2003.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.2, p.57-63, 1995.

HAGUETTE, T.M. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1995.

HARRISON, P. *Análise e resultados da aplicação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização: um estudo de caso*. 216 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2006.

HILLSON, D. Assessing Organizational Project Management Capability. *Journal of Facilities Management*, v. 2, n.3, p.298, 2003.

IBBS, C.; KWAK, Y. Assessing Project Management Maturity. *Project Management Journal*, v.31, p.32-43, 2000.

KERZNER, H. *Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

MORRIS, P.; HOUGH, G. *The anatomy of major projects*. UK: Wiley, 1987.

PAULK, M.; MARK C.; WEBER, C.; CURTIS, B. *The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*. Indianapolis: Addison-Wesley, 1994.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide 2nd ed)*. Project Management Institute Inc, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Organizational project management maturity model (OPM3)*. Project Management Institute Inc, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *The standard for portfolio management*. Project Management Institute Inc, p. 4-5, 2006.

PRADO, D. *Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações*. Nova Lima (MG): INDG Tec S, 2004.

PRADO, D. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Nova Lima (MG): INDG Tec S, 2008.

PRADO, D.; ARCHIBALD, R. *Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: Relatório anual-2005*. Disponível em <http://www.maturityresearch.com/RelatorioCompleto_Pesquisa_Maturidade_2005_V2.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2008.

PRADO, D.; ARCHIBALD, R. *Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: Relatório anual-2006*. Disponível em <http://www.maturityresearch.com/en/2006/downloads.html/2006_Maturity_Research_-_Preliminary_Report.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2008.

SAWAYA, N.; TRAPANESE, P. Measuring Project Management Maturity. *Security Distributing & Marketing*, v.34, n.1, p.44, 2004.

SHENHAR, A.; LEVY O. e DVIR D. Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, v.28, n.2, p.5-13, 1997.

TURNER J.; MÜLLER R. On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, v.21, n.1, p.1-8, 2003.

VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research. *Administrative Science Quarterly*, v.24, p.520-526, 1979.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, p.19, 2001.