

Série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”¹

Evolução da Maturidade: Uma Jornada Desafiadora²

Darci Prado

RESUMO

Este é o quarto artigo da série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”. Agora apresentamos a jornada para a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos, discutindo peculiaridades e desafios. Lembramos o leitor que, para um adequado entendimento deste texto, é muito importante que o leitor já tenha conhecimento dos artigos publicados nas edições anteriores deste journal [5,6,7].

Série Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade:

- Artigo 1 – Contextualização
- Artigo 2 – Peculiaridades da relação “Performance versus Maturidade
- Artigo 3 – Heterogeneidade importa
- Artigo 4 – Evolução da Maturidade: uma jornada desafiadora

1 – A IMPORTÂNCIA DA EVOLUÇÃO

Quando observarmos o gráfico que mostra a evolução do sucesso conforme se avança na maturidade e notarmos que quanto maior a maturidade maior o sucesso, ficamos convencidos da importância de se evoluir (Figura 1).

¹ A série Maturidade em Gerenciamento de Projetos do Professor Darci Prado é baseada em uma pesquisa de longa duração sobre este assunto, no Brasil e em outros países. Darci é o desenvolvedor do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos que tem sido implementado com sucesso por muitas organizações no Brasil. Mais detalhes sobre o modelo e a pesquisa podem ser encontrados em <https://maturityresearch.com/en/home/>

² Como citar este trabalho, conforme publicação original em língua inglesa: Prado, D. (2025). *Maturity Evolution: a Challenging Journey, Lessons Learned from the PMMM Research, Series article 4, PM World Journal*, Vol. XIV, Issue VII, July.

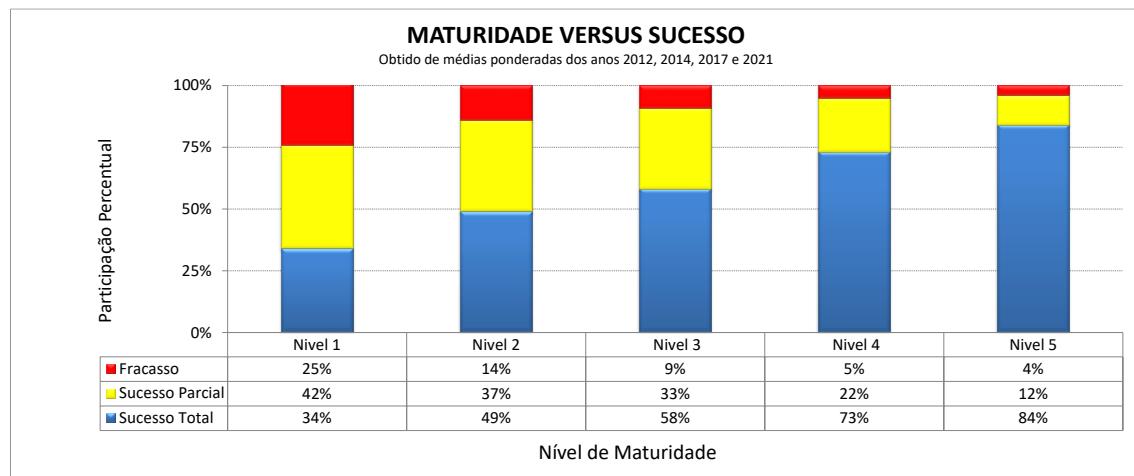


Figura 1: Relação Sucesso versus Maturidade [1].

Esta figura foi obtida a partir dos dados dos gráficos mostrados no artigo anterior. Os valores mostrados neste gráfico representam as médias ponderadas para os anos de 2012, 2014, 2017 e 2021.

Para muitas organizações, chegar ao patamar da excelência (níveis 4 e 5) pode significar sobrevivência e crescimento no competitivo mercado de negócios. Para elas a evolução é necessária e desejada. Certamente, chegar a este patamar é um sonho, mas, infelizmente, não é um sonho facilmente atingível. Conforme vemos na Figura 2, relativamente ao ano de 2021, a maioria das organizações brasileiras se encontra nos níveis 1, 2 e 3:

- Níveis 1, 2 e 3 conjuntamente totalizam 78%
- Níveis 4 e 5 conjuntamente totalizam 22%

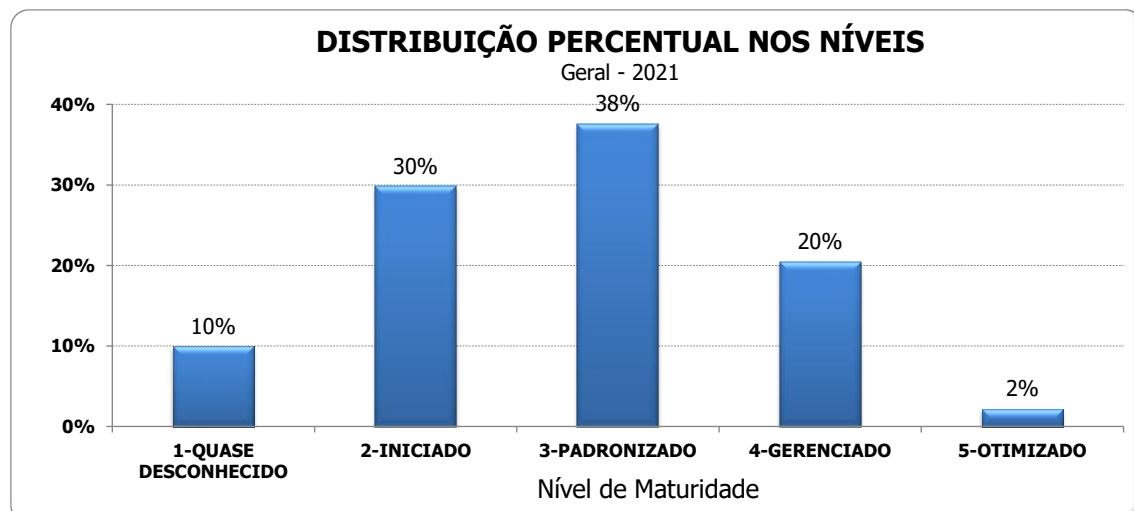


Figura 2: Participação nos níveis de maturidade em 2021 [1].

Então, como seria a estratégia para se atingir o patamar da excelência? Antes de tratarmos deste assunto, vamos rever rapidamente os componentes deste caminho, ou melhor, os níveis de maturidade (este assunto foi apresentado no artigo 1 desta série).

2 – CONHECENDO AS NECESSIDADES E DESAFIOS DE CADA NÍVEL

Cada nível de maturidade possui suas especificidades, conforme descrevemos resumidamente a seguir.

Nível 1 – Assunto quase desconhecido

É o ponto de partida, onde o assunto é praticamente desconhecido.

Nível 2 – Iniciado - Cada um a seu modo

O avanço para o nível 2 (“Iniciado” ou “Cada um a Seu Modo”) geralmente ocorre de uma forma natural onde cada projeto que surge é designado a um profissional cujo trabalho rotineiro tem alguma ligação com o escopo do projeto em questão. No nível 2 os avanços no conhecimento ocorrem para atender a necessidade imediata, e geralmente envolvem conhecimentos básicos de GP e uso de alguma ferramenta (*software*) para sequenciamento de atividades. Conforme aumenta a quantidade de projetos também aumenta a multiplicidade de abordagens de gestão (“cada um a seu modo”), tornando difícil uma visão consolidada do conjunto dos trabalhos. Isso também dificulta a correta avaliação do desempenho dos trabalhos e limita a atuação da alta administração na tomada de decisões capazes de impactar a agilidade e a assertividade na gestão dos projetos, de modo que as estratégias sejam atingidas. Além disso, conforme vai ficando clara a necessidade de projetos para a sobrevivência e crescimento da organização, o assunto “gerenciamento de projetos” vai ficando mais conhecido pela alta administração da organização. Tudo isso acaba apontando na necessidade de uma evolução na forma de gestão dos projetos.

Nível 3 – Padronizado – Uma plataforma unificada

Geralmente é a partir do nível 3 que temos uma coordenação para acompanhar o planejamento e a execução dos projetos. Esta coordenação, quase sempre na figura de um PMO, se envolve principalmente com a criação de uma plataforma gerencial única, envolvendo processos (metodologia), ferramentas (*software*), estrutura organizacional e governança. Isso já é uma evolução da maturidade, mas o PMO poderá vir a se envolver também com novos avanços na maturidade, caso isso se mostrar viável, conforme veremos à frente.

Portanto, o desafio aqui é a criação de um modelo unificado de gestão para todos os projetos. Mas isso implica em romper com a forma de trabalhar do nível 2 que, apesar de possuir fraquezas, se consolidou e cada um aprendeu sua própria forma de gerenciar projetos. A adoção por todos de um único modelo de gestão representa, então, um desafio adicional que é o da mudança de cultura.

A plataforma citada acima pode ser desenvolvida internamente ou adquirida no mercado, visto que existem diversos softwares capazes de atender às especificações acima. Ferramentas de I.A. tem se mostrado úteis ao trabalho deste nível. ChatGPT tem auxiliado na produção de documentos, tal como o Plano do Projeto. *Analytics* tem auxiliado na identificação de causas crônicas de anomalias na execução de projetos, aspecto importante para o próximo nível.

Nível 4: Gerenciado – Mitigação de anomalias

O nível 4 traz novos desafios: garantir que os projetos sejam bem-sucedidos e tragam resultados. Isso significa mitigar os problemas identificados no nível 3 e que prejudicam o desempenho dos projetos, o que não é uma tarefa fácil principalmente quando os problemas se encontram em outras áreas externas à proprietária dos projetos (estrutura matricial).

Nível 5: Otimizado – A busca da perfeição

O desafio do nível 5 é ir além do nível 4, otimizando a forma de trabalhar tanto relativamente a processos, como ferramentas e governança. Ferramentas de I.A. têm auxiliado nesta função.

3 – QUAL A MELHOR ESTRATÉGIA PARA A EVOLUÇÃO?

Inicialmente uma pergunta: quanto tempo se gasta para se atingir o patamar da excelência? Segundo Kerzner [2] e segundo nossa própria experiência como consultor, gasta-se algo entre 5 e 8 anos para se sair do estágio inicial (nível 1) e se atingir o patamar da excelência.

Temos agora uma segunda pergunta: “como deve ser a jornada?”. Seria como mostrado na Figura 3, onde deve-se mirar o patamar da excelência em um único salto? Ou deveríamos ir evoluindo na sequência dos níveis, conforme mostrado na Figura 1. Ou seja, do nível 1 se vai ao nível 2, a seguir ao nível 3, a seguir ao nível 4 e, finalmente, ao nível 5. Seria assim?

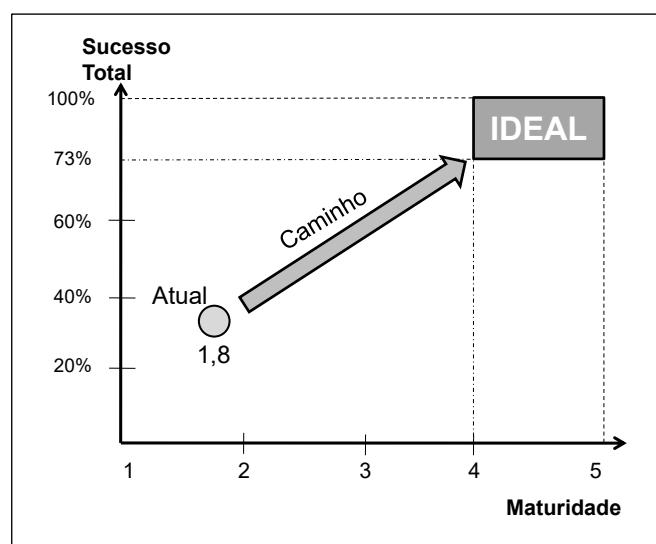


Figura 3: Evoluindo diretamente para o patamar da excelência [3].

A prática com a consultoria e as especificidades do modelo Prado-MMGP nos mostraram que nenhuma das opções acima tem sido a escolhida. Mirar diretamente o patamar da excelência seria um enorme desafio e de muito longo prazo (5 a 8 anos) e, portanto, totalmente contrário às boas normas de gestão de projetos que não recomendam iniciativas com tamanha duração.

Evoluir segundo os níveis da maturidade se mostra pouco adequado segundo a forma de utilizar o modelo Prado-MMGP. Isso se dá porque, durante a avaliação da maturidade se monta também uma lista de pontos fracos (ou necessidades de melhorias) para todos os níveis. Logo após a lista de necessidades de melhorias deve ser priorizada para se obter a relação de tarefas do próximo plano de crescimento.

Voltando à pergunta acima, a melhor estratégia tem sido evoluir por meio de ciclos (ou grandes etapas) conforme Figura 4. Tais ciclos podem durar entre 6 e 12 meses para implementação, seguidos por um período de utilização que pode durar de 6 a 24 meses.

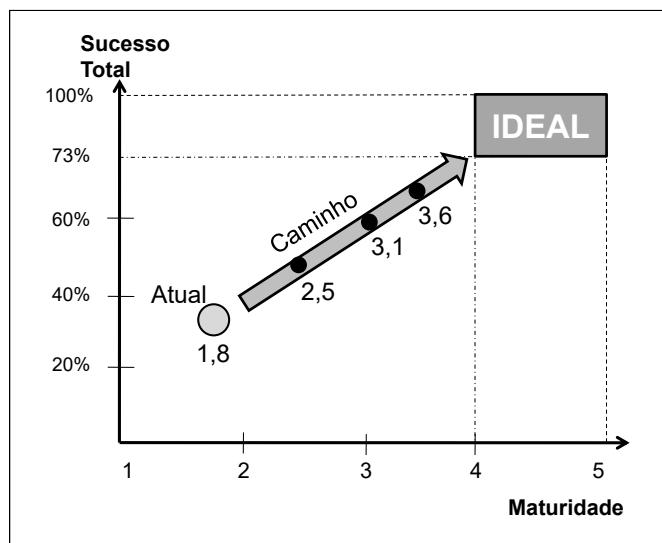


Figura 4: A jornada adequada: evolução em ciclos [3].

Ao se escolher as tarefas que serão contempladas para o próximo ciclo, fica natural que a escolha possa conter tarefas que correspondam a diferentes níveis de maturidade. Portanto, um ciclo de evolução pode contemplar avanços simultâneos em alguns níveis, mas estes avanços simultâneos geralmente não são de igual potência. Por exemplo, ao se avançar a maturidade de 2,5 para 3,1 podemos ter tarefas referentes aos níveis 3 e 4, mas com maior presença de tarefas para consolidar o nível 3.

Finalmente é importante dizer que antes de iniciar a jornada da evolução não podemos esquecer de um aspecto vital: ela é viável?

4 – A JORNADA É VIÁVEL? - A TRIPLA CONDIÇÃO

A jornada da evolução pode se mostrar mais desafiadora do que se possa imaginar. Cada ciclo se comporta como um verdadeiro projeto, podendo envolver diversas áreas da organização (aspecto matricial do gerenciamento de projetos), necessidade de recursos financeiros, compra e implementação de aplicativos (software) e uma boa governança. Este trabalho não pode ser visto como mais uma iniciativa burocrática da área em questão. É um projeto estratégico e como tal deve ser tratado. Como todo projeto, temos riscos e o principal deles é perder prioridade entre os envolvidos e ir sendo abandonado aos poucos.

Então é prudente, antes de se iniciar nesta jornada para a evolução, avaliar se ela é viável. Nossa experiência como consultor aponta que existem alguns FCS (Fatores Críticos de Sucesso) para se decidir ou não pela evolução. Trata-se da Tripla Condição e mostramos isso na Figura 5.

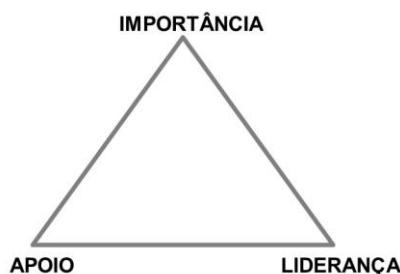


Figura 5: Fatores Críticos de Sucesso: a Tripla Condição [3].

Os fatores são os seguintes:

1 – Alta Importância dos projetos para a organização

- Existe forte necessidade dos resultados dos projetos para se atingir os objetivos estratégicos e/ou os objetivos de negócios e/ou para aumentar a competitividade da organização
- Os resultados atuais dos projetos são inadequados ou necessitam ser melhorados.
- Para que tais projetos importantes entreguem os resultados esperados, o uso de gestão de projetos é fundamental, seja pela quantidade de projetos seja pela complexidade dos projetos. Sem isso, os resultados alcançados ficam significativamente abaixo do necessário.
- Além disso, para que possa ocorrer evolução, é necessário que exista portfólio de projetos como os descritos acima em cada um dos vários anos à frente.
- Como saber se uma carteira de projetos é ou não é altamente importante para a organização? Resposta: pela ótica da alta administração.

2 – Decisivo apoio da alta administração

- A alta administração conhece adequadamente o cenário de projetos e demonstra presença com frequência.
- Ela se envolve de forma adequada sempre que necessário para agilizar e/ou tornar mais assertivo o processo da gestão de projetos.

3 – Forte liderança na jornada:

- Existência de um líder institucional que comprehende perfeitamente a importância da evolução da maturidade, abraça esta causa e trabalha arduamente para seu sucesso.

Os fatores acima devem estar presentes CONJUNTAMENTE. A ausência de qualquer um deles compromete enormemente o objetivo de evolução da maturidade.

- Caso os projetos da área não sejam adequadamente importantes para o atingimento das metas (ou estratégias) da organização, os outros dois vértices da Tripla Condição não encontraram a motivação necessária para engajamento nas tarefas. Certamente os projetos dos diversos departamentos de uma organização tem alguma importância estratégica e/ou para os negócios. Acontece que alguns têm muito mais importância que outros, que são apenas para manter a máquina funcionando por meio de melhorias ou de alguma expansão.
- Caso não houver forte apoio da alta administração, a iniciativa vai se esbarrar em obstáculos que fogem da capacidade de superação do time envolvido.
- Caso não houver uma forte liderança institucional para impulsionar a iniciativa (tanto junto aos executores como junto a outras áreas), ela corre o risco de se aperfeiçoar e ir morrendo aos poucos. Quem pode ocupar esta função? Seria o líder do PMO? Nossa experiência aponta para a necessidade de um profissional acima do PMO, visto que este último geralmente tem uma formação mais técnica e nem sempre possui a necessária aceitabilidade pelas outras áreas. O desafio aqui exige um profissional de trânsito fácil e respeitado pelas áreas. Chamamos este profissional de “**líder institucional**”.

É possível alguma evolução sem alguns dos componentes acima, mas, certamente, será uma evolução de pouco alcance, conforme veremos no próximo artigo. Mas não podemos deixar de apontar alguns casos por nós observados em que, mesmo não tendo a presença dos três componentes na intensidade citada acima, foi possível observar uma lenta evolução da maturidade para um patamar próximo a 3,5, onde permaneceu estacionada, o que é bom. Casos como este ocorreram devido a uma excepcional atuação do PMO.

Sendo o cenário totalmente favorável, tem-se pela frente um longo e desafiante trabalho, onde a formação da equipe vai exigir profissionais talentosos, com dedicação e resiliência.

5 – COMPONENTES DA JORNADA PARA A EVOLUÇÃO

Para o caso de um cenário favorável, a jornada completa vai seguir diversos planos de crescimento. Deve haver um plano para cada ciclo, conforme mostrado na Figura 3, e ele deve ser baseado nos pontos fracos que necessitem melhorias. Para identificar estes pontos é necessário realizar um diagnóstico da situação atual e a avaliação da maturidade faz parte deste diagnóstico. O conjunto completo de etapas é o seguinte:

- Preparos iniciais
- Diagnóstico simplificado ou completo (inclui avaliação da maturidade)
- Montagem do Plano de Crescimento
- Execução do Plano de Crescimento

Este assunto é apresentado com detalhes em nosso livro [2]. Não vamos abordar estas etapas aqui neste artigo visto que isso fugiria do objetivo desta série, que é focar em lições aprendidas e não em repetir assuntos abordados no livro.

6 – A IMPORTÂNCIA DO NÍVEL 3

Um aspecto chama a atenção na jornada da evolução: a importância do nível 3. Em nossa pesquisa temos uma pergunta que aborda a percepção da alta administração sobre a importância do gerenciamento de projetos para agregação de valor para a organização [1]:

Com relação à prática do gerenciamento de projetos (GP), qual a percepção pelos principais envolvidos na alta administração sobre a importância (ou geração de valor) que este gerenciamento traz para o sucesso dos projetos e/ou negócios do setor?

- a) *O GP agrupa muito valor*
- b) *O GP agrupa algum valor*
- c) *O GP agrupa pouco valor*
- d) *O GP não agrupa valor*
- e) *Não temos GP*

Na Figura 6 mostramos a apuração desta pergunta para a pesquisa de 2021:

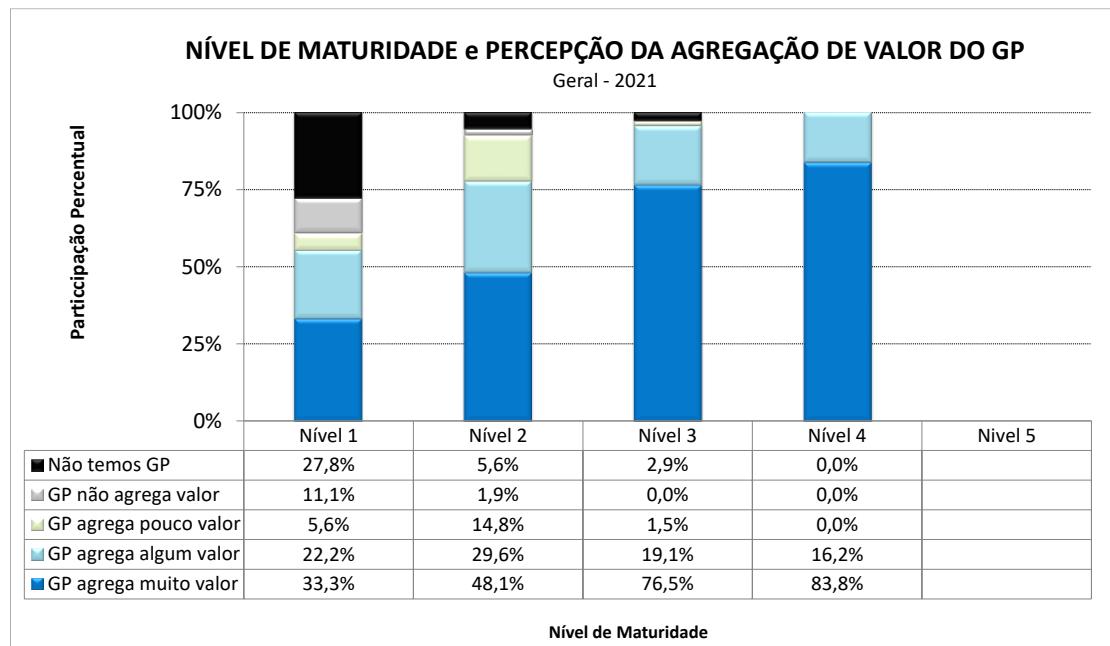


Figura 6: Percepção do valor de GP pela alta administração [1]

Tamanho das amostras: Nível 1: 18 / Nível 2: 54 / Nível 3: 68 / Nível 4: 37 / Nível 5: 4

O formato mostrado na figura acima é semelhante ao de todas as pesquisas já realizadas em nosso site [1]. Veja a porção da barra de nome “GP agrega muito valor” e observe o enorme salto para seus valores que ocorre entre os níveis 2 e 3. Qual a razão disso?

Um dos importantes benefícios da implementação e consolidação do nível 3 é a criação de **visibilidade global** (ou seja, visibilidade simultânea de todos os projetos) ao processo de gerenciamento dos projetos da carteira do departamento em questão, aspecto sensível para altos executivos. Para ser global, o aspecto visibilidade necessita da existência de uma base padronizada de dados contendo todos os projetos o que, por sua vez, permite a utilização de relatórios padronizados e de um dashboard. Este recurso (dashboard), quando criado bem ao gosto dos executivos C-Level, com informações condensadas e rápidas, principalmente pelo uso de gráficos e indicadores, torna-se um importante aliado da gestão da estratégia maior da organização. O dashboard auxilia bastante no acompanhamento, de forma visual e intuitiva, da evolução dos principais indicadores de desempenho dos projetos, anomalias, riscos, etc., assim como o impacto disso tudo nas estratégias organizacionais. Tudo isso torna coloca a alta administração envolvida com a governança dos projetos.

O nível 3 representa uma ruptura com o status criado no nível 2, caracterizado por “cada um a seu modo”. A falta de padronização do nível 2 cria dificuldades para se saber o que realmente está ocorrendo com cada projeto e se existem problemas crônicos e espalhados pelos diversos projetos. A tomada de decisões fica travada. Dificulta também análise das

causas deles, aspecto importante para posteriormente se avançar para o nível 4. O nível 3 vem corrigir problemas como estes por meio de:

- Implementação de uma plataforma unificada (processos, ferramentas, estrutura organizacional).
- A governança (ou seja, tomada de decisões) é feita com base em informações unificadas, beneficiando PMO e alta administração.
- As causas de anomalias podem ser identificadas e analisadas (elas serão mitigadas no nível 4).

Por outro lado, o nível 3 contém alguns desafios críticos pois a melhoria dos resultados ainda não é tão significativa (isto vai ocorrer quando se atingir o nível 4). Veja o gráfico da Figura 1: a evolução do Sucesso Total quando se vai do nível 2 para o nível 3 não é tão significativa quanto a evolução do nível 3 para o nível 4.

No nível 2 temos um empoderamento dos envolvidos diretamente com os projetos, principalmente os gerentes de projetos. No nível 3 aumenta significativamente a participação do PMO em aspectos de gestão e esta presença pode não ser bem-vista pelos gerentes de projetos. É um desafio para o líder do PMO ter de lidar com aspectos comportamentais envolvendo diversos stakeholders. Pode também existir uma expectativa de que com a chegada ao nível 3 todos os problemas vão ser resolvidos, mas os resultados obtidos podem ser vistos como aquém do necessário e podem gerar frustrações.

Então, todo cuidado é pouco quando se implementam iniciativas para consolidar o nível 3. Situações como as seguintes podem ocorrer:

- A plataforma informatizada não é amigável e/ou é pouco adequada ao uso pelos Gerentes de Projetos e alguns relutam em aderir às novas ferramentas e processos.
- O dashboard não contém informações adequadas à tomada de decisão pelos altos executivos.
- A equipe responsável pela implementação é pouco experiente e se concentra mais em aspectos técnicos como planilhas, apresentações Power Point e softwares de cronograma. Nem sempre a simplicidade é contemplada.
- Aumento da burocracia.
- Reuniões de governança pouco assertivas, principalmente as de alto nível que acabam sendo ignoradas e eliminadas.

7– OS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS NA JORNADA

Certamente são muitos os envolvidos na jornada para a evolução da maturidade, mas dois deles se destacam quando abordamos liderança: a chefia do PMO e o líder institucional. Geralmente a liderança da evolução da parte técnica (particularmente ferramentas processos e treinamento) é da incumbência do PMO, o que é importante, mas não é suficiente, pois aspectos políticos são igualmente importantes nesta jornada.

A participação destas duas lideranças ganha aspectos diferentes conforme se avança na maturidade. O avanço para o nível 3 implica basicamente na implementação e consolidação de uma plataforma unificada. Esta etapa contém a implementação de aspectos técnicos envolvendo processos, ferramentas, governança e treinamento, para as quais espera-se que a liderança do PMO cumpra as metas. Mas contém também a consolidação destes mesmos aspectos junto os principais envolvidos, o que atinge os componentes da estrutura organizacional recém-criada (incluindo de comitê e sponsors), além de uma nova forma de trabalhar dos gerentes de projetos. Temos aqui uma mudança de cultura, pois consolidação significa que os principais envolvidos utilizam constantemente a nova plataforma, que é bem-vista por todos e agrupa resultados. Estes desafios podem solicitar a presença de uma liderança mais política e o líder institucional é a pessoa adequada.

Já o avanço para o nível 4 (mitigação de anomalias) vai demandar fortemente a presença de uma liderança política visto que as anomalias podem envolver setores diferentes do setor onde está baseado o PMO. Por exemplo, para os projetos da área de construção (ampliações, novas fábricas, etc.) de uma organização a causa de não atingimentos das metas (atrasos, estouro de custos, qualidade) etc., podem estar em departamentos externos ao do PMO, como o jurídico, suprimentos, informática., etc.

Então, o líder institucional é o sponsor do projeto “evolução da maturidade do departamento”.

8 – OS DESAFIOS OCULTOS

A jornada para a evolução da maturidade pode apresentar uma categoria adicional de desafios, além dos mostrados anteriormente neste texto. Podemos chamá-los de desafios ocultos, pois nem sempre são fáceis de serem identificados e mitigados. Dentre eles podemos citar:

- Cultura organizacional reativa
- Luta por poder dissimulada
- Falta de pensamento institucional

A análise destes desafios será abordada no nosso próximo artigo.

REFERÊNCIAS:

1. www.maturityresearch.com
2. Prado, D., *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, Editora Falconi, 2025, 4ª Edição, 256p.
3. Kerzner, H., *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, New York, John Wiley & Sons, 2001, p.1-40.
4. Prado, D., *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, Editora Falconi, 2025, 4ª Edição, 256p.

-
5. Prado, D. (2025). *Contextualization, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 1, PM World Journal, Vol. XIV, Issue IV, April.
 6. Prado, D. (2025). *Peculiarities, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 2, PM World Journal, Vol. XIV, Issue V, May.
 7. Prado, D. (2025). *Heterogeneity, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 3, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VI, June.

Sobre o autor



Darci Prado, PhD

Belo Horizonte (MG) - Brasil



Darci Prado é um consultor e sócio da Falconi Consultores no Brasil (<https://falconi.com/>). Ele possui o título de Engenheiro Químico pela UFMG (Universidade Federal de MG). Ele concluiu estudos de pós-graduação em Engenharia Econômica pela UCMG (Universidade Católica de MG) e possui PhD em Gerenciamento de Projetos pela UNICAMP (Universidade de Campinas). Ele trabalhou na IBM por 25 anos e foi professor na Escola de Engenharia da UFMG por 32 anos. Ele conseguiu a certificação IPMA Nível B em 2006. Ele foi um dos fundadores dos capítulos do PMI de Minas Gerais e Paraná.

Em 2005, juntamente com Russell Archibald, ele lançou de forma pioneira uma pesquisa de maturidade no Brasil, que também foi expandida para a Itália em 2010. Esta pesquisa continua ativa e é a única no mundo, nos últimos 20 anos, relativamente a se efetuar uma análise da relação entre os níveis de maturidade e sucesso. Darci é um palestrante internacional, tendo sido convidado múltiplas vezes para se apresentar em USA, Itália, França, Portugal e México. Ele é autor de nove livros sobre gerenciamento de projetos (<https://www.editorafalconi.com/loja?>) e é também autor de uma metodologia e de um aplicativo sobre gerenciamento de projetos.

Ele é também autor da série de três livros sobre Pesquisa Operacional e de um livro sobre Inovação. Todos seus livros venderam acima de 100K+ no Brasil, Itália e Espanha.

Ele é um *Honorary Industry Advisor* da revista PM World Journal ([Honorary Industry Advisors](https://pmworldjournal.net/honorary-industry-advisors/) | [PMWorld Library](https://pmworldjournal.net/library/)) e membro do conselho editorial da revista MundoPM (<https://projectdesignmanagement.com.br/institucional/conselho-editorial/>).

A partir de 2018 ele tem trabalhado internamente como assessor do CEO da Falconi Consultoria, atuando em planejamento estratégico e implementação de projetos.

Darci pode ser contactado em darciprado@uol.com.br.

Para ver mais trabalhos publicados por Darci Prado veja o showcase do autor na PM World Library no endereço <https://pmworldlibrary.net/authors/darci-prado-phd/>.