

## **Série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”<sup>1</sup>**

### **Evolução da Maturidade: Rumo a Excelência<sup>2</sup>**

**Darci Prado**

#### **RESUMO**

Este é o sétimo artigo da série *Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade*. Nele, analisamos a jornada da evolução da maturidade e o papel da liderança nesta jornada, mas dentro de um cenário em que a organização optou pela busca da excelência em seus negócios (ou em sua missão). Para um entendimento adequado, recomenda-se que o leitor esteja familiarizado com os artigos publicados nas edições anteriores deste journal [4, 5, 6, 7, 8, 9].

*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

Artigo 5 – Evolução da Maturidade: nem todos chegam lá

Artigo 6 – Evolução da Maturidade: organizações benchmark

Artigo 7 – Evolução da Maturidade: rumo a excelência

#### **1 – INTRODUÇÃO**

Vimos no artigo anterior (*Organizações Benchmark em Gerenciamento de Projetos* [9]) que quando uma organização escolhe trilhar, de forma consciente, um caminho de busca da excelência em seus negócios (ou missão), algumas de suas áreas de projetos são desafiadas caminhar junto e a avançar em suas habilidades de gerenciar projetos, evoluindo para um patamar de excelência. Geralmente estas áreas de projetos possuem forte ligação com a

<sup>1</sup> 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/>

<sup>2</sup> Como citar este trabalho conforme publicação original em língua inglesa: Prado, D. (2025). *Maturity Evolution: Toward Excellence*, Lessons Learned from the PMMM Research, Series article 6, *PM World Journal*, Vol. XIV, Issue X, October.

finalidade principal da organização e, por isso, são estratégicas para que a organização alcance a excelência. Voltando ao nosso artigo anterior [9], para o caso do Banco Central trata-se da área corporativa de normatização e controle do Sistema Financeiro Nacional. Para Baterias Moura trata-se da área de engenharia do produto. Para a Reta Engenharia trata-se da área de Engenharia e Construção.

A busca da excelência pela organização geralmente tem uma meta, termo este que pode ter muitos significados. Por exemplo, para organizações privadas ela pode significar crescimento, maior competitividade, alta lucratividade e liderança no seu segmento de atividades. Para organizações públicas ela pode significar um altíssimo nível de prestação de serviços à população. Qualquer que seja o significado da meta, neste texto vamos utilizar simplificadaamente o termo “**busca da excelência**”.

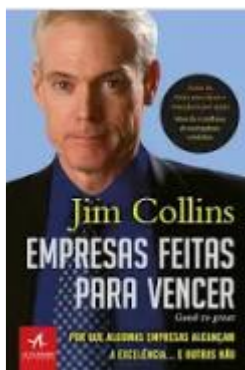
Nesta jornada todas as áreas da organização são impactadas, umas mais outras menos e, dentre elas, geralmente temos uma ou mais áreas ligadas a projetos e que possuem forte ligação com a meta da organização. Neste artigo vamos analisar a trajetória de uma área de projetos ao ser demandada a evoluir em gerenciamento de projetos para melhor atender os objetivos da organização em sua busca de excelência, e vamos dar ênfase especial ao papel da **liderança** nesta jornada.

Neste texto vamos utilizar o termo “**departamento estratégico**” para tal área.

Para melhor entender o cenário da busca da excelência por uma organização vamos utilizar o trabalho de Jim Collins.

## 2 – “EXCELÊNCIA É UMA QUESTÃO DE ESCOLHA CONSCIENTE”

Esta frase foi retirada do livro “*Empresas feitas para vencer – Por que algumas empresas*



*alcançam a excelência ... e outras não*” [3]. Ele foi escrito por Jim Collins e publicado em inglês em 2001 - com o título *Good to Great* - e em português em 2013. James C. Collins é um pesquisador, escritor e palestrante americano, especializado em gestão de negócios, sustentabilidade e crescimento de empresas. Autor de 6 livros que venderam mais de 4 milhões de exemplares em todo o mundo, influenciou milhares de executivos. Jorge Paulo Lemann, empreendedor brasileiro de sucesso internacional, escreveu: “*algumas de nossas decisões empresariais mais importantes foram tomadas com o apoio do raciocínio lógico de Collins*” [11].

No livro “*Empresas feitas para vencer*” [3] Collins mostra as conclusões de um longo e rigoroso trabalho em que analisou a vida de centenas de organizações americanas durante algumas dezenas de anos. As conclusões apontaram que somente um pequeno número delas atingiu um exclusivíssimo patamar da excelência, obtendo resultados extraordinários, muito

superiores à média americana e quem vem se mantendo sustentável há bastante tempo (acima de 15 anos).

Ele também afirma que iniciar a busca da excelência significa inicialmente perceber que o atual modelo de negócio corre o risco de ser superado ou, então, que existem oportunidades mais promissoras que a organização poderia ocupar e, assim, ter uma posição de destaque no mercado. Continuando, a busca da excelência significa abandonar o atual modelo de negócio (“zona de conforto”) e abraçar uma longa jornada recheada de incertezas. Pode significar mudança de mercado, abraçar novos produtos e abandonar outros, escolher pessoas certas e as colocar no lugar certo, descartando as que não se adequam. É uma jornada difícil, cheia de riscos e nem todos se habilitam a arriscar suas carreiras nisso. Para a maioria é mais seguro ficar na “zona de conforto”. Segundo ele [3]:

*“a grande maioria das empresas jamais se torna excelente, só porque já é suficiente ser boa - e é esse seu principal problema”. “A excelência, como podemos ver, é em grande parte uma questão de escolha consciente” [3].*

Ficar na “zona de conforto” tem suas vantagens quando se compara com os riscos da busca da excelência. Mas não significa que seja fácil o seu dia-a-dia. Nela as organizações nascem, atingem a idade adulta e competem no mercado por sobrevivência e crescimento. Algumas conseguem algum destaque no segmento de atuação, outras são adquiridas e outras desaparecem. Pouquíssimas se tornam centenárias e poucas se lançam na busca da excelência (Figura 1).

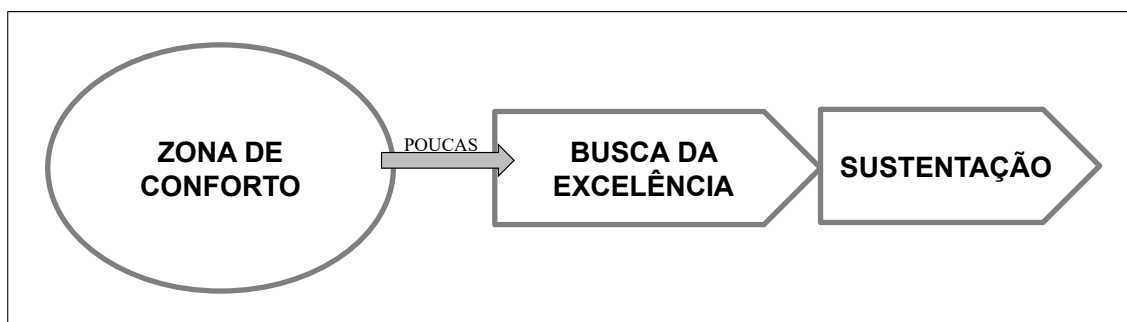


Figura 1: A jornada da busca da excelência pelas organizações.

### 3 – ETAPAS RUMO A EXCELÊNCIA

Na Figura 1 mostramos os principais momentos da jornada da busca da excelência por uma organização. Ela foi inspirada no texto do livro *“Empresas Feitas para Crescer”* [3]. Vamos utilizá-la para analisar as características apresentadas pelos departamentos que tocam projetos nas organizações, saindo de uma situação pouco desafiadora (“zona de conforto”)

onde ficaram por um longo período (anos!) até surgir uma convocação para se alinhar com a jornada da busca da excelência iniciada pela organização.

Observe que neste texto faremos um paralelo entre duas jornadas:

- A busca da excelência efetuada por organizações americanas, conforme narrado no livro de Collins [3].
- A jornada de um departamento estratégico no Brasil rumo ao patamar da excelência em gerenciamento de projetos (níveis de maturidade 4 e 5), conforme dados da pesquisa de maturidade [1], depoimentos de organizações benchmark [9] e nossa experiência prática como consultor.

## PARTE A – A ZONA DE CONFORTO

### “NEM TODAS QUEREM SER EXCELENTE – JÁ É SUFICIENTE SER BOA”

#### 4 – A MAIORIA NÃO CHEGA LÁ

Conforme discutido no artigo *Evolução da Maturidade: poucos chegam lá* [8], para o período entre 2005 e 2024 apenas 12% das organizações brasileiras alcançaram os níveis de excelência (níveis 4 e 5) em gestão de projetos. Em 2024, especificamente, esse percentual foi de 13%, conforme ilustra a Figura 2.

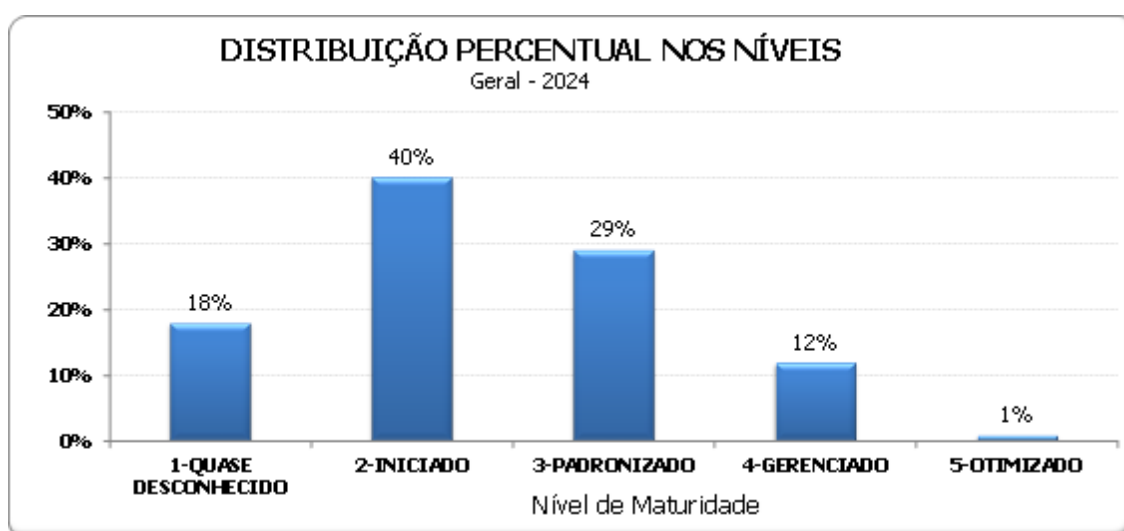


Figura 2: Participação percentual nos níveis de maturidade em 2024[1].

Os níveis 1, 2 e 3 possuem forte ligação com o que chamamos de “zona de conforto”.

Olhando o gráfico de desempenho dos departamentos participantes da pesquisa e 2024 (Figura 3) podemos observar que o grupo de alto desempenho (níveis 4 e 5) apresenta valor para sucesso total muito acima dos outros grupos. Assim, a permanência na zona de conforto tem seu preço no desempenho e a maioria escolhe conviver com esta situação. Isto só se mantém sustentável enquanto os desafios do mercado e a concorrência assim o permitem.

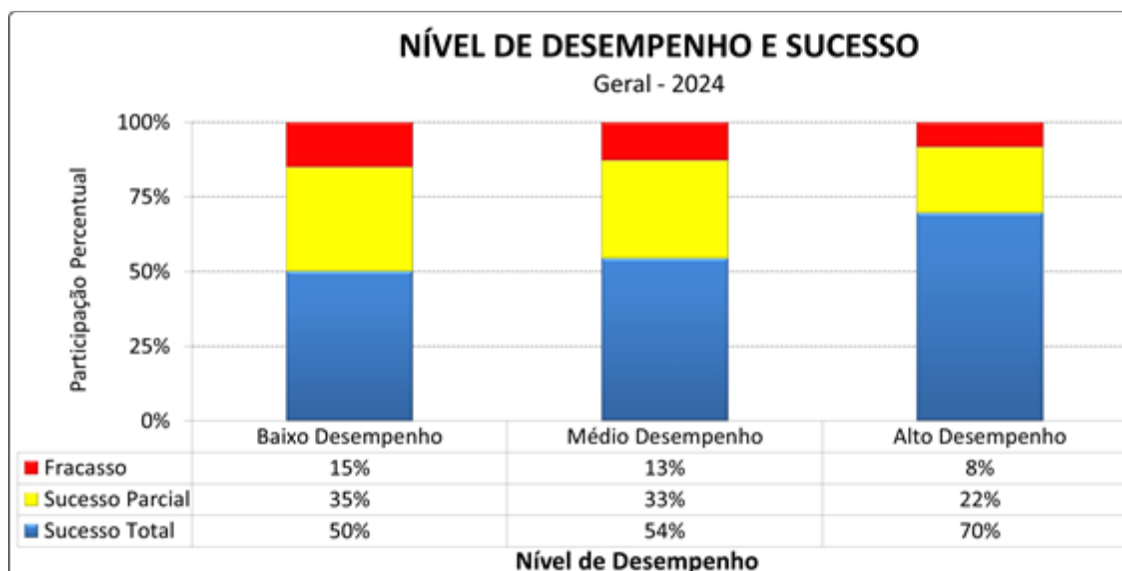


Figura 3: Desempenho dos níveis de desempenho em 2024 [1].

Para avançar neste artigo vamos inicialmente observar o cenário dos departamentos que estão na “zona de conforto”.

## 5 – A JORNADA DA MATURIDADE NA ZONA DE CONFORTO

Existe evolução nos negócios (ou na missão) para organizações que estão na “zona de conforto”? Certamente, tendo em vista que o cenário das organizações não é estático e tem seu dinamismo próprio. Mesmo estando na “zona de conforto” em alguns momentos algumas organizações descobrem que algumas mudanças são necessárias, seja para efetuar pequenas melhorias nos processos (administração, comercial, produção, informática, etc.) ou para efetuar pequenas expansões no processo produtivo. Não são frequentes, mas são necessárias para acompanhar os pares no mercado.

Em um primeiro momento, geralmente as lideranças de tais iniciativas são assumidas por profissionais das mesmas áreas operacionais e o fazem de forma intuitiva e em paralelo com suas atribuições usuais. O trabalho costuma ser tão simples que nem percebem que são pequenos projetos. **Temos aqui um cenário típico do nível 1 de maturidade.**

### A evolução para o nível 2 de maturidade

Neste mercado competitivo, a necessidade de mudanças pode se tornar repetitiva e um pouco mais complexas. São projetos. Então vai se percebendo que a maneira intuitiva de trabalhar seus processos operacionais não é adequada para projetos e se descobre que é melhor avançar para o que se chama “gerenciamento de projetos”. Contrata-se um software de sequenciamento de projetos. Treinamentos são executados. Participa-se de congressos. Cada um trabalha a seu modo, mas ainda *part-time* e concorrendo com as atribuições usuais. Eventualmente pode-se criar um PMO, que agrega algum valor (treinamento, etc.), mas não altera a forma de trabalhar e pode ter vida incerta. Pode crescer, ser bem aceito e visto de forma estratégica para a organização. Mas pode ser fechado após poucos anos sob a alegação de que “não é mais necessário”. E, surgindo novas necessidades, pode ser reaberto algum tempo após, e o ciclo pode continuar. Esta forma de trabalhar (cada um a seu modo) impede que se tenha uma ideia global do desempenho dos projetos em execução ou encerrados. Isto é um sério problema, visto que os mesmos erros podem se repetir indefinidamente. **Temos aqui um cenário típico do nível 2 de maturidade, no qual está a maior proporção de organizações brasileiras (Figura 2).**

### A evolução para o nível 3 de maturidade

Com o cenário dos negócios se tornando mais complexo, pode ser necessário um planejamento estratégico e pode ocorrer de termos uma maior quantidade de projetos. Alguns projetos podem necessitar de um profissional com dedicação exclusiva e o termo “gerente de projetos” passa a fazer parte do vocabulário da organização. Vai ficando claro que alguma padronização e maiores treinamentos são necessários. É provável que um pequeno PMO seja montado (uma ou duas pessoas). Geralmente seu líder é um profissional de formação superior, jovem, contratado internamente ou no mercado e com razoáveis conhecimentos de gerenciamento de projetos - obtidos em um MBA, por exemplo – e boa experiência com algum software de sequenciamento de atividades (por exemplo, MS-Project). Nos momentos iniciais, muitas vezes a falta de experiência prática cria-lhe embaraços junto aos envolvidos pois seus conhecimentos teóricos nem sempre o auxiliam no mundo prático do gerenciamento de projetos. É comum o PMO se ligar a uma diretoria financeira, ou de engenharia ou de administração, as quais normalmente possuem conceitos limitados de gerenciamento de projetos naquele instante.

Com o tempo o pequeno PMO cresce um pouco mais e vai acumulando experiências. A participação em congressos e a troca de experiência com outras organizações anima o líder do PMO a melhorar um pouco mais os processos e sistemas existentes, de modo a impactar positivamente o trabalho dos gerentes de projetos. Isso significa uma tentativa de evoluir para o nível 3 de maturidade. Quando o cenário é favorável, alguns departamentos conseguem atingir o nível 3 após um longo período, graças ao trabalho excelente do PMO e dos gerentes de projetos. Neste cenário, temos uma plataforma com uma base de dados unificada, o que permite uma melhor análise do desempenho de cada projeto e de toda a

carteira. É possível o uso de dashboard. Tudo isso significa uma evolução significativa sobre o nível anterior (*cada um a seu modo*) e pode criar uma percepção positiva sobre o trabalho do departamento.

No entanto, mesmo com tudo esse avanço nem sempre temos um adequado apoio e envolvimento da alta administração. As transformações contêm uma mudança de cultura e podem surgir reações. Assim, muitos departamentos não conseguem consolidar o nível 3 e permanecem no nível 2 devido as dificuldades que surgem, conforme discutimos no 5º artigo desta série (*“Nem todos chegam lá”*) [6]. Conforme veremos a seguir, consolidar o nível 3 pode exigir habilidades adicionais à equipe do PMO.

Collins identificou, na maioria das organizações, uma certa apatia da alta administração diante de metas muito ousadas, iniciativas disruptivas ou transformações culturais profundas — em outras palavras, uma aversão ao risco [3]. Isso é crítico pelo travamento que causa na evolução do gerenciamento de projetos nessas organizações.

Não esquecendo aqui de citar uma ameaça adicional à sobrevivência da prática do gerenciamento de projetos: o encerramento de um ciclo estratégico pode, temporariamente, afetar fortemente a estrutura de gerenciamento de projetos de uma organização, podendo ocorrer, até mesmo, a extinção do PMO.

A jornada que descrevemos neste item certamente não abrange todas as situações possíveis. A utilizamos apenas para servir de ilustração de como surgem os projetos em uma organização e como pode ocorrer a evolução da maturidade em tal cenário. Em se tratando de um cenário tipo “zona de conforto”, não podemos esquecer que são muito longos os prazos para cada uma das etapas da jornada descrita acima.

## **PARTE B – A BUSCA DA EXCELÊNCIA**

### **“EXCELÊNCIA É UMA QUESTÃO DE ESCOLHA CONSCIENTE”**

## **6 – A BUSCA DA EXCELÊNCIA**

Em algum momento pode ocorrer que uma organização faça uma escolha consciente em busca da excelência, o que a força a sair de sua “zona de conforto”.

Na pesquisa de Collins [3] esta decisão na maioria das vezes ocorreu por uma iniciativa isolada do CEO, um profissional diferenciado, que Collins chama de “Executivo de Nível 5”. Ele

percebe um cenário de ameaça ou de oportunidade e conclui que a organização necessita efetuar severas mudanças para colocá-la em um lugar de destaque no segmento em que atua ou passará a atuar. A seguir, com calma, prudência e disciplina, ele monta uma equipe de pessoas excepcionais com a qual debate longamente seu sonho. O debate é para enfrentar a verdade nua e crua. O sonho vai sendo aprofundado, melhorado e sendo inserido em uma nova cultura. Essas mesmas pessoas estarão na liderança dos futuros programas e projetos da transformação organizacional. Em algum momento ocorre a ruptura com o velho modelo e se inicia a construção do novo.

Daqui para a frente os desafios ficam muito maiores e a cobrança também. Muitas iniciativas se mostrarão necessárias e certamente vão envolver o “**departamento estratégico**” de projetos.

O valor da maturidade no ponto de partida para o departamento estratégico pode variar bastante, conforme vimos no artigo anterior (*Organizações Benchmark* [9]):

- Banco Central: 2,16
- Baterias Moura: 2,10
- Reta Engenharia: próximo a 3

Ele agora deve fornecer um maior nível de sucesso em seus projetos e isso eventualmente esbarra na cultura e estrutura ali existentes e fica claro que é urgentemente necessário avançar na maturidade em gestão de projetos. Neste momento, gerentes de projetos e PMO passam a ser os focos da atenção. É possível que a organização efetue uma reestruturação na área de projetos e/ou busque apoio em consultorias.

### **A distância entre o PMO e o c-level**

Um tema recorrente há longo tempo na literatura e nos eventos sobre gerenciamento de projetos é a dificuldade de comunicação entre a alta liderança das organizações e a equipe do PMO (particularmente com seu líder). Esta dificuldade aparece com mais vigor quando se avança para o nível 3, quando se necessita melhorar a governança, implementar e consolidar com todos os envolvidos uma plataforma unificada de gestão, identificar as causas de anomalias (atrasos, estouro de custos, etc.) e fornecer um treinamento mais sofisticado aos envolvidos. Aspectos como competência comportamental (liderança, etc.) e contextual passam a ser importantes, ao lado de uma competência mais avançada em aspectos técnicos de gestão. Infelizmente, muitas vezes o PMO se encontra preso em seu próprio universo técnico e, por desconhecimento, não consegue vislumbrar com clareza como trilhar os próximos passos. Para piorar, não consegue explicar isso adequadamente para a alta administração.

Por seu turno, a alta administração nem sempre consegue entender o momento que o PMO está passando, seus desafios e limitações. Ela fica na expectativa de que o PMO contribua na

jornada da busca da excelência na mesma velocidade e qualidade das outras áreas. Além disso, por tradição a alta administração tem dificuldades de lidar com a terminologia técnica do PMO, o que cria um distanciamento e prejudica o diálogo entre as partes.

Ou seja, neste momento existe um fosso de comunicação entre o PMO e a alta administração. O que está faltando neste momento da jornada? Por que algumas organizações conseguem romper com esta situação (que implica em resultados medianos de gestão de projetos) e outras não conseguem?

## 7 – EVOLUÇÃO DA MATURIDADE: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Para abordar este assunto vamos voltar ao artigo 4 desta série - “Evolução da Maturidade: uma jornada desafiadora” [7] – no qual mostramos que alguns fatores são críticos para a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos. São conclusões oriundas de nossa experiência como consultor e na análise de organizações *benchmark* participantes da pesquisa como, por exemplo, as citadas no artigo 6 [9]. Estes fatores foram chamados de **Tripla Condição** naquele artigo e são os seguintes (Figura 4):



Figura 4: Fatores Críticos de Sucesso: a Tripla Condição [7].

### 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.

- 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.
- 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 compreende perfeitamente a necessidade da evolução da maturidade, abraça esta causa e trabalha arduamente para seu sucesso.

O primeiro fator certamente está presente, pois estamos falando de um **departamento estratégico** cujos projetos são importantes na jornada da busca da excelência pela organização. O mesmo ocorre com o segundo fator (engajamento da alta administração), visto o forte interesse do CEO.

E o terceiro fator: liderança? Estaríamos falando do líder do PMO?

Este aspecto foi levantado no artigo 4 [7] e aqui vamos avançar um pouco mais. Vamos rever o que escrevemos sobre liderança.

*“Caso não houver uma forte liderança institucional para impulsionar a iniciativa (tanto junto aos executores como junto a outras áreas), a jornada para a evolução da maturidade corre o risco de se apequenar e ir morrendo aos poucos”.*

O que é um “líder institucional”? Por que ele é necessário? Seria ele o líder do PMO? Se não, como identificar e conseguir o engajamento de um “líder institucional”? Qual o relacionamento desta figura com o líder do PMO?

Para avançar neste assunto precisamos entender um pouco mais ainda do ambiente do PMO.

## **8– OS DESAFIOS DE UM PMO NA EVOLUÇÃO DA MATURIDADE**

Existem alguns tipos de escritórios relacionados com projetos e que possuem denominações e funções diferentes. Neste artigo estamos utilizando o nome genérico PMO para nos referirmos a todos eles.

Desde seu surgimento na década de 1990 o PMO nunca perdeu relevância, certamente maior nos inúmeros congressos sobre gerenciamento de projetos do que propriamente nas organizações onde milita.

A recente criação do PMOGA® (PMO Global Alliance) pelo PMI® junto com a já existente premiação “PMO of The Year” trouxeram uma nova energia aos entusiastas pelo assunto. Ademais, o tema sempre apresenta novidades como demonstram os recentes modelos de PMO com atribuições estratégicas e nos quais o líder do PMO é elevado ao mesmo nível dos c-levels com o título de CPO (Chief Project Officer) [10].

Para entender os desafios de um PMO, neste artigo vamos nos basear no modelo mais comum que era encontrado no Brasil entre os anos de 2005 e 2024, ou seja, o **PMO de perfil predominantemente técnico**. Acreditamos que esse modelo ainda seja o mais frequente no país.

Este modelo se mostrou muito eficiente para estabelecer e implementar padrões de processos, ferramentas, estrutura organizacional, governança, para treinar profissionais diversos, para auxiliar no planejamento e acompanhamento dos projetos e para ter algum relacionamento com a alta administração. Sob a ótica da evolução da maturidade, este modelo de PMO permitiu aos setores das organizações que se avançasse na **implementação** de elementos de gestão (principalmente processos, ferramentas e estrutura organizacional), o que permitiu elevar maturidade para um nível um pouco abaixo de 3. Neste caso, os desafios apresentados nesta jornada são principalmente técnicos (processos, ferramentas e estrutura organizacional) e foram enfrentados com êxito pelo pessoal do PMO.

Entretanto, a **consolidação do nível 3 e a evolução para o nível 4** trouxeram novos desafios, de natureza diferente. Nesse estágio, além de um aumento na complexidade de aspectos técnicos, surgiram desafios de ordem cultural e política:

- **Complexidade técnica:** implementar e consolidar uma plataforma (processos, ferramentas, estruturas e governança) geralmente implica em trabalhar em um cenário tecnicamente mais complexo. Especificidades devem ser contempladas. Por exemplo, os tradicionais indicadores de sucesso (prazo, custo, escopo e qualidade) nem sempre são suficientes ou os mais adequados para se medir o sucesso dos projetos. É necessário que os indicadores estejam alinhados com as necessidades da alta administração que pode desejar, por exemplo, ver também dados financeiros, produtividade, etc., tudo em um mesmo lugar (dashboard). Cada caso é um caso e a solução deve ser caseira, pois a prática do gerenciamento de projetos costuma ser ampla e heterogênea. Não atentando para estes pontos, a maturidade não alcança o nível 3 e nem evolui para o 4.
- **Mudança de cultura:** consolidar a plataforma (processos, ferramentas, estruturas e governança) requer o uso consistente da nova forma de trabalhar por todos os envolvidos, inclusive c-levels. O novo cenário pode entrar em choque com a cultura existente e podem ocorrer reações contrárias. Particularmente, os gerentes de projetos podem ser reativos à nova forma de

trabalhar recém-implementada pelo PMO (processos, ferramentas e governança) caso ela não se mostrar amigável, e adequada. Ser bem-sucedido nestas tarefas é necessário para se alcançar o nível 3.

- **Interação matricial:** avançar para o nível 4 exige mitigar causas de anomalias (atrasos, estouros de custo, falhas de escopo, etc.). Muitas vezes, essas causas estão em áreas externas ao PMO, exigindo negociação e influência junto às respectivas gerências e à alta administração.

Estes desafios ocorrem tanto em organizações onde os projetos são externos (ou seja, em organizações orientadas a projetos, tais como construtoras e governo) como em organizações onde os projetos são internos para melhoria ou expansão das operações internas.

Espera-se que o líder do PMO capitaneie a jornada para a evolução da maturidade, mas acontece que os desafios envolvidos transcendem a formação técnica habitual do líder de PMO. Embora alguns adquiram as competências necessárias com a experiência, a maioria encontra limitações. É nesse ponto que surge a necessidade de auxílio externo de um profissional com **forte habilidade política e capacidade de articulação**: o chamado “**líder institucional**”, figura essencial para apoiar a evolução da maturidade.

## 9 – O “LÍDER INSTITUCIONAL”

A presença do “líder institucional” é determinante nos momentos em que o departamento busca evoluir sua maturidade. Esse profissional, quando bem escolhido, deve ocupar uma posição hierárquica equivalente à dos c-levels — algo raro entre líderes de PMO — o que lhe confere autoridade e capacidade de remover obstáculos que demandam ações no nível executivo.

### Quem é o “Líder Institucional”?

A análise de organizações benchmark em gerenciamento de projetos [9] nos dá uma ideia de quem pode ocupar esta função:

- **Diretor de área estratégica:** em organizações fortemente dependentes de projetos (como construtoras ou órgãos públicos), o diretor da área pode exercer naturalmente essa função.
- **Diretor de desenvolvimento:** em empresas em expansão acelerada, com uma diretoria recém-criada.
- **Diretor influente externo ao PMO:** em organizações onde o PMO está hierarquicamente em nível baixo, o “líder institucional” pode ser um diretor respeitado, ainda que fora da linha direta do PMO.
- **Comitê:** em algumas organizações governamentais, o papel às vezes é exercido por um grupo de líderes, em vez de uma única pessoa.

### **As funções do “Líder Institucional”**

Entre as principais atribuições, destacam-se:

- a) Estar totalmente alinhado com a busca da excelência pela organização (certamente sua principal atribuição).
- b) Influenciar a alta administração (particularmente o CEO) para apoiar as iniciativas lideradas pelo PMO rumo ao patamar da excelência (níveis 4 e 5).
- c) Apoiar o líder do PMO na identificação e execução de ações voltadas à evolução da maturidade.
- d) Participar das reuniões de governança de alto nível para acompanhar projetos, programas e portfólios, para verificar se o uso das novas práticas está ocorrendo.
- e) Apoiar o líder do PMO na mitigação de anomalias (atrasos, custos, escopo, qualidade) que estejam dentro do círculo de influência do PMO.
- f) Influenciar áreas externas ao círculo de influência do PMO - especialmente quando demonstram problemas de desempenho (atrasos, etc.) - a melhorarem seus processos de forma a se tornarem mais eficientes.

### **Como identificar e conseguir o engajamento do “Líder Institucional”?**

O ideal seria que esta iniciativa partisse do CEO, tendo em vista seu total engajamento com a busca da excelência pela organização e o departamento estratégico ser fundamental para isso. Se isso não ocorre, ela parte do líder do PMO em parceria com sua chefia imediata (geralmente um diretor financeiro ou de administração). Neste caso, ambos precisam estar conscientes das limitações do líder do PMO e lutar para conquistar um patrocinador atuante, forte e respeitado. No entanto, nem sempre o convite é aceito ou compreendido, e mesmo quando o apoio existe, pode se revelar pouco eficaz. Esta é, certamente, uma das causas que contribuem para fenômeno “nem todos chegam lá” abordado no artigo 5 [8].

Quando bem escolhido, o “líder institucional” e o líder do PMO precisam atuar em sintonia, compartilhando objetivos. A presença de um “líder institucional” eficiente, atuando em estreita parceria com o líder do PMO, amplia de forma significativa a capacidade do departamento de superar as dificuldades da jornada rumo à excelência em maturidade. A combinação entre liderança política e competência técnica constitui fator decisivo para sustentar avanços consistentes.

Mas não podemos esquecer de que a transição do nível 3 para o nível 4 pode ser longa (por exemplo, durar até 3 anos), e a dependência contínua desse apoio pode não ser sustentável. Assim, o líder do PMO deve gradualmente desenvolver **habilidades políticas** para manter o avanço mesmo quando a presença do “líder institucional” se tornar distante e menos frequente. Nesta evolução o líder do PMO vai avançando em muitos atributos. As organizações benchmark analisadas no artigo 6 - “Evolução da Maturidade:

*Organizações Benchmark*” [9] - mostram que o perfil do líder de PMO de departamentos que atingiram o patamar da excelência (níveis 4 e 5) reúne atributos como:

- Senioridade
- Liderança
- Facilidade para interagir e conseguir o engajamento do c-level na jornada da evolução
- Fácil aceitação e trânsito pelas áreas da organização que são externas ao PMO
- Forte conhecimento dos negócios da organização e da meta da busca da excelência.
- Forte entendimento da importância dos resultados dos projetos para os negócios da organização
- Forte conhecimento da situação de cada projeto do departamento durante seus ciclos de vida (etapas de planejamento e execução).
- Forte conhecimento de aspectos sofisticados do gerenciamento de projetos.
- Capacidade para orientar o desenvolvimento/aquisição de treinamentos adequados aos diversos envolvidos com gerenciamento de projetos.

### **O Papel da Consultoria**

Não podemos deixar de mencionar a importância do auxílio de uma competente **consultoria** para a evolução da maturidade, conforme confirmam os depoimentos das organizações benchmark no artigo 6 desta série - *“Evolução da Maturidade: Organizações Benchmark”* [9]. Geralmente ela é contratada por um alto executivo (CEO, por exemplo) para auxiliar a alavancar os resultados necessários e também para o desenvolvimento ou melhoria de processos, ferramentas, estrutura organizacional e governança. Mas, por seu respeito e fácil trânsito no cliente (principalmente no c-level), as tarefas nas quais a consultoria agrega muito valor é em executar um papel equivalente ao do “líder institucional” nos momentos iniciais e em capacitar o líder do PMO a melhor exercer suas funções políticas na organização.

### **10 – A ETAPA “SUSTENTAÇÃO”**

Na Figura 1 observamos que, após atingir o nível de excelência e para continuar fazendo parte do seleto grupo de organizações excelentes, é exigido que ela sustente os mesmos resultados por um longo período (mais de 15 anos) [3]. Nossa pesquisa não coletou este tipo de informação, mas é importante notar que nos depoimentos dos 3 *cases* mostrados no artigo anterior – *“Evolução da Maturidade – Organizações Benchmark em Gerenciamento de Projetos”* [9] – este aspecto foi sendo observado após o departamento atingir o patamar da excelência (níveis 4 e 5) e se mantém até a publicação deste artigo.

## 11 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mostramos aqui a trajetória de uma organização na busca da excelência em sua missão o a trajetória de um departamento estratégico rumo ao patamar da excelência em gerenciamento de projetos.

Conforme dissemos no início deste artigo, existe alguma semelhança entre nosso estudo e o efetuado por Jim Collins e descrito no livro “*Empresas feitas para vencer*” [3]. Em ambos se tratou da jornada rumo a excelência.

Existe uma diferença entre os objetivos e conclusões dos dois estudos. O trabalho de Collins visava identificar e analisar organizações que atingiram o topo da excelência no competitivo mercado norte americano. O estudo se baseou principalmente em dados financeiro. O nosso estudo se limitou a identificar departamentos que atingiram o patamar da excelência em gerenciamento de projetos no Brasil utilizando uma pesquisa de maturidade que captura dados sobre a gestão de projetos no departamento do respondente à pesquisa. No caso americano chegou-se a somente a 11 organizações e, no nosso caso, mostramos que 12% das amostras atingiram o patamar da excelência em gerenciamento de projetos e acreditamos que existam acima de 200 departamentos neste patamar. Desejamos deixar claro que não estamos afirmando que existem no Brasil mais de 200 organizações no mesmo patamar das 11 eficientíssimas organizações americanas. Por outro lado, caso nossa pesquisa fosse aplicada no cenário americano, certamente seriam identificados alguns milhares de departamentos no patamar da excelência em gestão de projetos.

Nas amostras capturadas sobre o cenário brasileiro podemos ter uma ou outra organização tão brilhantíssima como as encontradas por Collins no cenário americano, mas, certamente, temos também organizações do segundo ou terceiro batalhão de excelência.

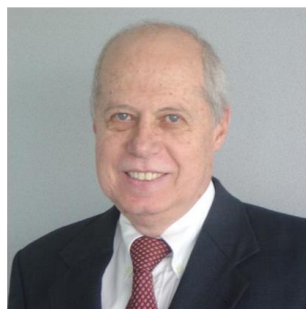
Acreditamos que a leitura do livro de Collins [3] possa servir de inspiração àqueles que estão na jornada da evolução da maturidade em gerenciamento de projetos de seus departamentos, por possibilitar um maior entendimento da sincroniza existente com a busca da excelência pelas organizações.

## REFERÊNCIAS:

1. [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)
2. Prado, D., *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, Editora Falconi, 2025, 4ª Edição, 256p
3. Collins, J, *Empresas feitas para vencer*, Editora HSM, 2013, 267p.
4. Prado, D. (2025). *Contextualization, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 1, PM World Journal, Vol. XIV, Issue IV, April.
5. Prado, D. (2025). *Peculiarities, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 2, PM World Journal, Vol. XIV, Issue V, May.

6. Prado, D. (2025). *Heterogeneity, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 3, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VI, June.
7. Prado, D. (2025). *Evolution, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 4, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VII, July.
8. Prado, D. (2025). *Only a few get there, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 5, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VIII, August
9. Prado, D. (2025). *Benchmark Organizations, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 6, PM World Journal, Vol. XIV, Issue IX, September
10. Aliieva, A. (2025). *Redefining the PMO: Strategy, AI and the Rise of the Chief Project Officer. An exclusive interview with co-authors of The Evolution of the PMO: The Rise of the Chief Project Officer – Part 5*; PM World Journal, Vol. XIV, Issue VIII, August
11. Collins, J, *Empresas feitas para vencer*, Editora HSM, 2013, 267p.

## 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 | PMWorld 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](mailto: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/>.