

Série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”¹

Evolução da Maturidade: Organizações Benchmark²

Case: Baterias Moura

João Victor da Nobrega e Allan Bruno da Silva Andrade

SOBRE BATERIAS MOURA

A Baterias Moura é líder de baterias na América do Sul, com quase 70 anos de história e uma trajetória marcada pela inovação, sustentabilidade e compromisso com a excelência. Com sede em Belo Jardim (PE), a empresa conta com cerca de 7 mil colaboradores, oito unidades industriais no Brasil e uma na Argentina, além de uma ampla rede de distribuição que garante presença em todo o território nacional e em diversos outros países.

Seu portfólio de projetos é robusto e diversificado, abrangendo iniciativas nas áreas de inovação tecnológica, aumento de capacidade industrial, sustentabilidade, transformação digital e melhoria contínua. Atualmente, são gerenciados em média mais de 300 projetos por ano, com uma distribuição equilibrada entre projetos estratégicos, táticos e operacionais.

ESTRUTURAÇÃO DO PMO

Conforme discutido por Rad e Raghavan (2000) e por Sanchez et al. (2017), embora o uso do gerenciamento de projetos tenha se expandido significativamente entre as organizações, impulsionado pela exigência de manter os projetos alinhados ao planejamento inicial, ainda persistem elevados índices de insucesso. Rad e Raghavan (2000), por exemplo, analisaram uma amostra de 8.380 projetos de tecnologia da informação em diversos setores e constataram que apenas 16,2% foram concluídos com êxito em relação a escopo, prazo e orçamento. Já o relatório *The CHAOS Manifesto 2020: Beyond Infinity*, produzido pelo

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: Benchmark Organizations*, Lessons Learned from the PMMM Research, Series article 6, *PM World Journal*, Vol. XIV, Issue IX, September.

Standish Group, apontou que 19% dos projetos acabam fracassando, sendo os principais fatores de sucesso: contar com um patrocinador eficaz, uma equipe qualificada e um ambiente organizacional adequado. Esses dados reforçam que, apesar de sua relevância estratégica e dos potenciais benefícios, muitos projetos ainda não atingem os resultados pretendidos.

Diante desse panorama de altos índices de insucesso em projetos, mesmo com o avanço das práticas de gerenciamento, torna-se evidente a necessidade de mecanismos organizacionais que fortaleçam a governança, promova maior alinhamento estratégico e assegurem melhores taxas de sucesso. A criação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) tem se consolidado como uma iniciativa estratégica fundamental para promover maior alinhamento organizacional e maximizar a entrega de valor.

Segundo o Guia PMBOK® – Sétima Edição, os PMOs contribuem para o aprimoramento do gerenciamento de projetos em múltiplas dimensões, como cronograma, custo, qualidade e risco, além de atuarem como facilitadores na conexão entre o trabalho realizado e os objetivos estratégicos da organização, promovendo engajamento com stakeholders, desenvolvimento de talentos e melhor percepção do valor gerado pelos investimentos em projetos (PMBOK, 2021).

Nesse contexto, a Baterias Moura em 2014 estrutura um PMO local, dentro da Diretoria de Engenharia com foco em orientar, apoiar e monitorar a execução dos projetos da Engenharia de Produto, contribuindo diretamente para a mitigação de riscos, a alocação eficiente de recursos e o alcance dos resultados esperados com mais consistência e previsibilidade.

No início, o PMO contava com uma estrutura enxuta composta por apenas dois colaboradores e um portfólio ainda reduzido. Apesar do escopo inicial limitado, o desafio era grande. A empresa enfrentava um cenário de baixa maturidade em gestão de projetos, com práticas pouco padronizadas (falta de metodologia consistente), ausência de indicadores consolidados e resistência à mudança por parte de algumas áreas. A mudança cultural necessária para consolidar uma abordagem estruturada de gestão de projetos exigiu tempo e persistência. Foi preciso demonstrar, na prática, o valor da gestão profissional de projetos para os clientes e internos, construindo relacionamentos de confiança e entregando resultados consistentes.

EVOLUÇÃO DA MATURIDADE

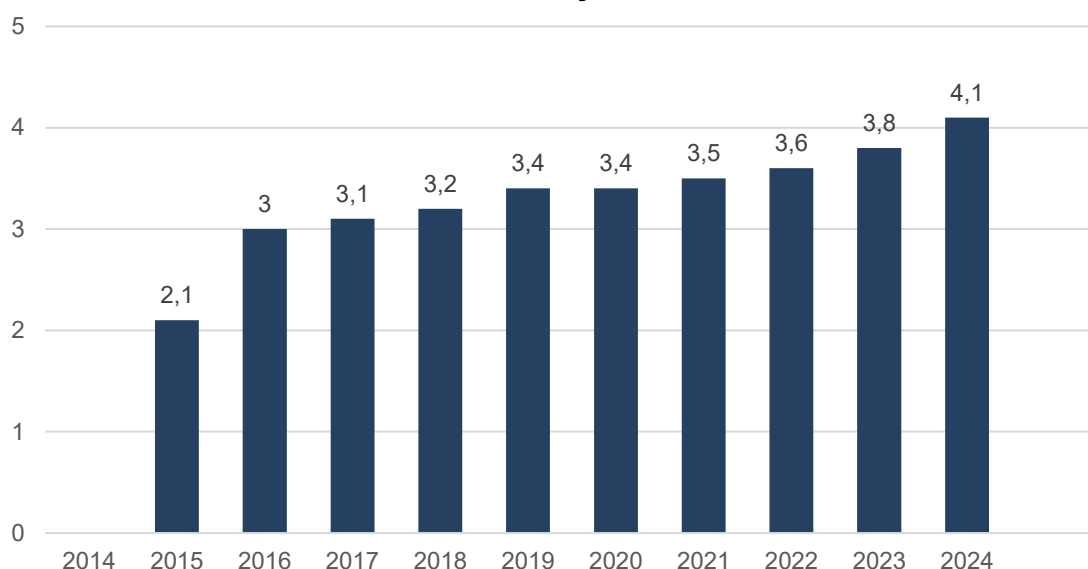
Nesse contexto, a Pesquisa de Maturidade em Gestão de Projetos, baseada no modelo MMGP do Professor Darci Prado, foi adotada desde o início como uma ferramenta essencial de diagnóstico e orientação. A primeira medição, realizada ainda em 2014, revelou um nível de maturidade de 2,1, o que reforçou a percepção da necessidade de evolução.

A partir daí, a pesquisa passou a ser aplicada anualmente, funcionando como um norteador estratégico para o desenvolvimento do PMO. Com base nos resultados, foram definidas ações

concretas de melhoria, como a criação de metodologias, capacitação de equipes, implantação de ferramentas e estruturação de governança. A evolução foi gradual, mas consistente, sempre respeitando o ritmo da organização e promovendo o engajamento das áreas envolvidas, desde o início a preocupação não foi com a velocidade da implementação das ações, mas com a sustentabilidade dos resultados.

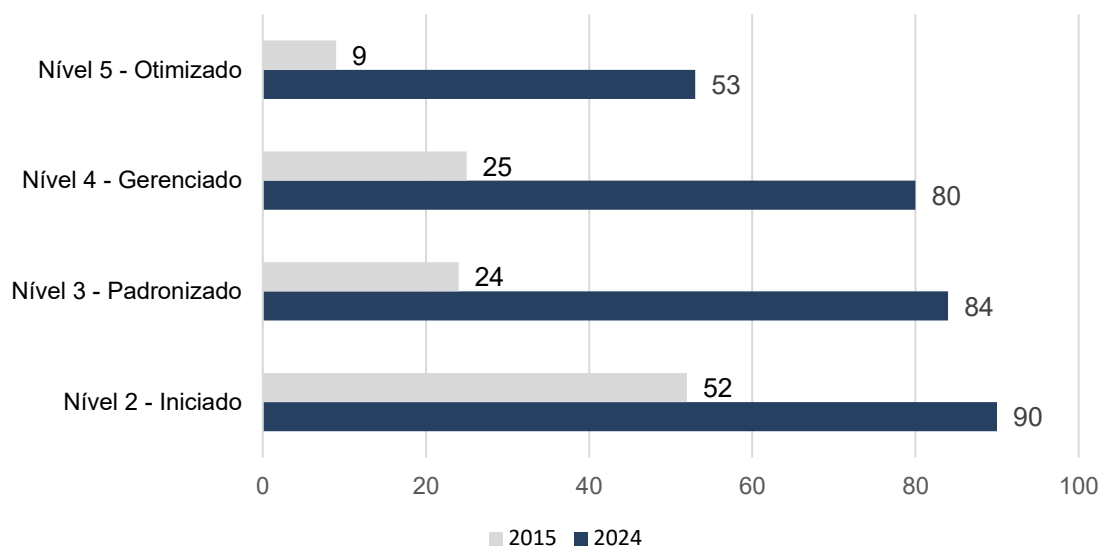
O gráfico 1 abaixo ilustra essa evolução contínua, com destaque para a evolução da maturidade ao longo dos anos, partindo do nível conhecido (nível 2) e atingindo o nível gerenciado (nível 4) em 2024:

Gráfico 1 - Evolução de Maturidade



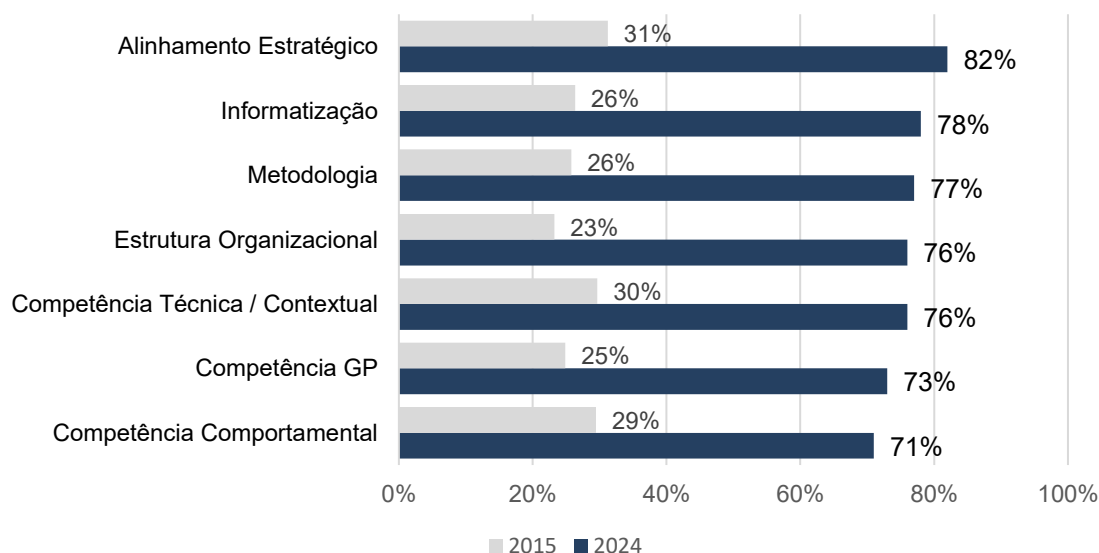
No gráfico 2, temos a comparação da pontuação por nível dos resultados obtidos em 2015 e em 2024, onde fica explícito a notória evolução obtida ao longo dos anos.

Gráfico 2 - Pontuação por Nível



O mesmo pode ser visto no gráfico 3, onde comparamos a aderência a cada uma das dimensões avaliadas na pesquisa.

Gráfico 3 - Aderência por Dimensão



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A trajetória de evolução do PMO da Baterias Moura ao longo de mais de uma década foi sustentada por vários fatores que se consolidaram como pilares do sucesso. Entre os principais fatores que contribuíram para essa jornada de excelência, destacam-se:

- Alinhamento estratégico e autonomia: atualmente o PMO possui report direto ao Diretor Geral por meio do Gerente de Estratégia, PMO e rentabilidade. Com um Gerente de PMO e uma equipe de 17 pessoas em sua estrutura, compatível com a complexidade do portfólio, a área garante autoridade, visibilidade e influência nas decisões corporativas. Essa posição estratégica permite que o portfólio de projetos esteja sempre alinhado aos objetivos organizacionais.
- Estrutura organizacional robusta e metodologia consistente: com atuação em três frentes — investimentos, projetos industriais e projetos de PD&I —, o PMO opera com uma metodologia própria baseada no PMO Value Ring (PMI PMOGA), que assegura governança, clareza de escopo e eficiência na execução.
- Integração tecnológica com o PPM (Project and Portfolio Management): a adoção de uma plataforma integrada de gestão de portfólio conectada ao nosso ERP, que permite uma visão em tempo real dos projetos, fortalecendo a tomada de decisão baseada em dados.
- Cultura de aprendizado e comunidade: a criação da Escola de Projetos Moura — estruturada como um verdadeiro mini MBA interno — é um dos pilares da formação contínua em gestão de projetos na organização, com módulos disponíveis para toda a organização. Com uma média de sete módulos anuais, o programa oferece treinamentos em temas essenciais como Fundamentos de Projetos, Gerenciamento da Integração, Escopo, Partes Interessadas, Inteligência Artificial, Metodologias Ágeis, entre outros, totalizando mais de 700 horas de desenvolvimento ao longo dos anos. Essa iniciativa, aliada à realização de eventos internos, fomenta a formação de talentos, o compartilhamento de boas práticas e o fortalecimento do ecossistema de gestão de projetos, tanto dentro quanto fora da organização.
- Geração de valor mensurável: o uso de indicadores como NPS (Net Promoter Score, que avaliam tanto o serviço prestado pelo gestor, quando a satisfação dos clientes quanto aos resultados dos projetos), IQP (Índice de Qualidade de Projetos, que é a média de três índices que avaliam a eficiência de prazo, escopo e custo, oferecendo uma visão integrada da performance dos projetos) e o próprio nível de maturidade (MMGP) reforça o compromisso com entregas concretas e com a geração de valor para a organização e para a sociedade.
- Flexibilidade e adaptação: a abordagem adotada pelo PMO demonstra capacidade de adaptação ao contexto, sem perder de vista os princípios de governança e foco em valor. Essa flexibilidade tem sido essencial para responder a cenários desafiadores, como durante a pandemia, quando foi necessária uma atuação estratégica do PMO para revisar e adaptar rapidamente o portfólio de projetos, priorizando iniciativas críticas e ajustando recursos conforme as novas demandas do negócio. Da mesma

forma, em períodos de alta demanda de vendas, o PMO tem desempenhado um papel fundamental na viabilização de investimentos em projetos voltados à ampliação da capacidade produtiva, garantindo agilidade na tomada de decisão e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

- Benchmarking com outras empresas e referência de mercado: a participação ativa em eventos, congressos e premiações sempre foi vista pela organização como uma estratégia de aprendizado e evolução contínua. Essa postura fortaleceu a posição do PMO como referência nacional e internacional, além de proporcionar trocas valiosas com outras organizações.

Esses fatores, combinados com o forte patrocínio da alta liderança e uma cultura organizacional voltada para a excelência, foram determinantes para a consolidação de um PMO que não apenas entrega projetos, mas transforma a estratégia em resultados sustentáveis.

BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

A jornada de mais de uma década do PMO da Baterias Moura resultou em benefícios concretos, mensuráveis e sustentáveis, que impactam diretamente a performance organizacional e o alinhamento estratégico da empresa. A consolidação da gestão de projetos como uma competência organizacional trouxe ganhos em diversas dimensões.

A cultura de projetos foi consolidada em todos os níveis da organização, com práticas padronizadas, linguagem comum e engajamento das áreas. A maturidade crescente refletiu-se em melhoria contínua nos indicadores de desempenho, com entregas mais previsíveis, maior controle de escopo, prazo e custo, e redução significativa de desvios.

A assertividade na gestão do portfólio também evoluiu, com seleção e priorização de projetos cada vez mais alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. O portfólio passou a ser gerido com base em critérios claros de valor, risco e impacto.

Como exemplo dos resultados mais recentes, entre os anos de 2023 e 2024, a organização registrou avanços expressivos:

- Aumento de 9% no número de projetos executados;
- Redução de 73% na taxa de atrasos;
- Redução de 5% na taxa de estouro de orçamento;
- Melhoria de 25% na eficiência de custos;

Além disso, a manutenção e sustentabilidade dos resultados é evidenciada pela evolução contínua da maturidade em gestão de projetos, medida anualmente pela Pesquisa de Maturidade do modelo Prado-MMGP. O nível de maturidade saltou de 2,1 em 2014 para 4,1 em 2024, refletindo uma trajetória sólida, consistente e orientada à geração de valor.

Esses benefícios não apenas reforçam a relevância do PMO dentro da organização, como também posicionam a Baterias Moura como uma referência nacional em gestão de projetos, com uma estrutura que transforma estratégia em resultados concretos.

RECONHECIMENTOS E PREMIAÇÕES

Ao longo da última década, a trajetória do PMO da Baterias Moura tem sido marcada não apenas por resultados consistentes, mas também por reconhecimentos expressivos no cenário nacional. Esses prêmios refletem o compromisso da organização com a excelência em gestão de projetos e a maturidade conquistada ao longo do tempo.

Entre os principais destaques estão:

- 6 vezes eleito o Melhor PMO do estado de Pernambuco (2023, 2022, 2021, 2019, 2018 e 2017);
- 3 vezes finalista (2023, 2022 e 2018) do Prêmio de Melhor PMO do Brasil pela Revista Mundo PM – Project Management e pelo PMI-PMOGA;
- Eleito Melhor PMO do Brasil referente a 2024 pelo PMO Brazil Awards 2024 do PMI-PMOGA;
- Está entre um dos dois melhores PMOs das Américas em 2025 pelo PMI PMO Awards 2025 do PMI-PMOGA – competição mundial ainda em curso.

Essas conquistas são reflexo de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo, a inovação e a excelência em gestão. A Baterias Moura sempre enxergou na participação em eventos, congressos e premiações uma oportunidade estratégica de benchmarking e evolução. Esses momentos permitiram não apenas compartilhar boas práticas, mas também absorver insights valiosos de outras organizações, fortalecendo ainda mais a atuação do PMO e sua contribuição para os resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

- PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project. Guia PMBOK®. 7 ed. Estados Unidos: Project Management Institute, 2021.
- RAD, Parviz; RAGHAVAN, Asok. Establishing an organizational project office. AACE International Transactions. ABI/INFORM Global, 2000.
- SANCHEZ, O. P.; TERLIZZI, M. A.; MORAES, H. R. O. C. Cost and time project management success factors for information systems development projects. International Journal of Project Management, v. 35, n. 8, p. 1608-1626, 2017.
- The CHAOS Manifesto. Think Big, Act Small. 2013. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/por-que-os-projetos-falham>>. Acesso em: 16 jul. 2025.

Sobre os Autores

João Victor Sales da Nóbrega

Gerente do PMO (Project Management Office) da Baterias Moura, denominado como Central de Projetos Corporativa. Mestre em Administração de Empresas, com foco em Gestão e Inovação pela UFPE. Engenheiro Mecânico graduado na UFCG, com MBA Executivo em Gestão de Projetos e Especialização em Eng. de Segurança do Trabalho pela FIP. Possui as certificações PMP® e PMI-PMO-CP®. Gestor do PMO eleito o Melhor do Brasil em 2024 pelo PMO Brazil Awards 2024 do PMI-PMOGA, e o melhor Gestor de PMO do Estado de Pernambuco nos anos de 2023, 2022 e 2021 pelo PMI-PE.

Allan Bruno da Silva Andrade

Supervisor de Projetos no PMO da Baterias Moura. Engenheiro de Produção graduado na UFPE, com Pós-graduação em Data Science, Liderança e Gestão de Pessoas. Possui as certificações PMP®, PMI-PMO-CP® e IPMA® Level D. Tem experiência em gestão de portfólio, com foco em governança, geração de valor e apoio à tomada de decisão.