



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DOUGLAS OLIVEIRA ANASTÁCIO

**NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS:
Estudo de Caso em Empresas do Estado de Sergipe**

**Aracaju - Sergipe
2010.1**

FICHA CATALOGRÁFICA

Anastácio, Douglas Oliveira

Nível de maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em empresas do estado de sergipe / Douglas Oliveira Anastácio. – 2010.

76f.: il.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, 2010.

Orientação: André Maciel Passos Gabillaud

1. Gerenciamento de projetos 2. Maturidade 3. Prado MMGP
I. Título

CDU 658.012.2(813.7)

DOUGLAS OLIVEIRA ANASTÁCIO

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2010.1.

**NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS:
Estudo de Caso em Empresas do Estado de Sergipe**

**Aracaju - Sergipe
2010.1**

DOUGLAS OLIVEIRA ANASTÁCIO

**NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS:
Estudo de Caso em Empresas do Estado de Sergipe**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2010.1.

**André Maciel Passos Gabillaud
1º Examinador (Orientador)**

**José Ricardo Menezes Oliveira
2º Examinador**

**Douglas de Moura Andrade
3º Examinador**

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2010.

Dedico este trabalho ao meu pai Antônio e minha mãe Raimunda, pelo amor e dedicação na formação de meu caráter e construção de meus valores. A minha irmã Talita e meus irmãos Axell e Charlles pelo companheirismo e apoio nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu Orientador, Prof. André Maciel Passos Gabillaud, que com sua integridade, sabedoria e competência soube entender minhas dificuldades e limitações. Sem sua contribuição objetiva os obstáculos seriam ainda maiores.

A todos professores, orientadores e funcionários do curso de graduação em Engenharia de Produção da FANESE, pelo apoio e incentivos recebidos.

Aos colegas da FANESE pelo companheirismo, troca de experiência e pelo convívio durante o curso.

Aos membros de empresas e organizações que contribuíram com os dados deste trabalho.

Aos colegas de trabalho das empresas pelas quais passei, especialmente a Estado-da-Arte Consultoria, por ter concedido o estágio de conclusão de curso e ao Detran-SE, exclusivamente aos profissionais do COAT, pelo apoio recebido dia-a-dia.

Agradeço a Yanna Britto de Oliveira Santos que com paciência, bondade e acolhimento contribui significativamente para realização deste trabalho.

A minha amiga Rosana Cirilo de Oliveira, pelo apoio e presença nos momentos de alegria e dificuldade desta fase inesquecível da minha vida.

Aos Professore(a)s Kleber Andrade Souza, Sandra Patrícia Bezerra Rocha, Sérgio Carvalho de Santana, que contribuíram direta e indiretamente, motivando e impulsionando meu trabalho.

As minhas turmas de monitoria de Termodinâmica pela troca de experiência e contribuição no meu desenvolvimento como monitor.

Agradeço particularmente Prof. Helenice Leite Garcia pela força e total apoio no momento mais crítico deste trabalho. Certamente, sem sua ajuda e considerações as dificuldades seriam intransponíveis.

**“Seria mais fácil, fazer como todo mundo faz, sem sair do sofá, deixar a Ferrari pra trás.
Seria mais fácil, fazer como todo mundo faz, o milésimo gol sentado na mesa de um bar.
Mas nós vibramos em outra frequência, sabemos que não é bem assim, se fosse fácil achar o caminho das pedras, tantas pedras no caminho não seria ruim.”**

Humberto Gessinger

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar o panorama atual da maturidade em Gerenciamento de Projetos em empresas do Estado de Sergipe. O Gerenciamento de Projetos tem sido um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adotadas para se conseguir alinhar, com efetividade, os projetos ao planejamento estratégico da organização. A estabilidade das atividades dos projetos deve ser assegurada por processos adequados que são, gradativamente, melhorados e aperfeiçoados. Saber qual o nível de maturidade em gerenciamento de projetos é saber o quanto uma organização está hábil para gerenciar seus projetos. É também apontar seu nível de preparo para a competitividade. Este trabalho adotou uma estratégia de estudo denominada exploratória e uma abordagem qualiquantitativa para análise e interpretação dos dados. O tamanho da amostra foi de 8 empresas de diversos portes e segmentos. Utilizou-se o modelo Prado-MMGP, que avalia a maturidade em Gerenciamento de Projetos em uma escala de 1 a 5 (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado). O grau de maturidade encontrado para as empresas participantes do Estado de Sergipe foi de 2,23, posicionando-as no nível dois da escala de maturidade do modelo Prado-MMGP. Em consonância com o modelo utilizado, conclui-se que, para as organizações estudadas, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita a geração de resultados aos seus negócios conforme seria desejável, isto é, em um patamar competitivo. As informações apresentadas cobrem uma variedade de estratificações e, embora não devam ser generalizados, são de importância como estudo sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos nas empresas do Estado.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Maturidade. Prado-MMGP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O ciclo de vida do projeto subdividido em fases características	17
Figura 2 – Interação de grupos de processos em um projeto.....	19
Figura 3 – Visão geral das áreas de conhecimento em gestão de projetos	21
Figura 4 – Organização Funcional	23
Figura 5 – Estrutura por Projetos	24
Figura 6 – Estrutura Matricial Fraca	25
Figura 7 – Organização Matricial Balanceada	26
Figura 8 – Organização Matricial Forte	27
Figura 9 – Fluxo de Informação nos grupos de processos.....	30
Figura 10 – Ciclo de vida do OPM3.....	37
Figura 11 – Níveis de maturidade do PMMM.....	38
Figura 12 – Dimensões e Níveis de Maturidade do Prado-MMGP	40
Figura 13 – Maturidade Média para Empresas Estudadas	46
Figura 14 – Distribuição dos respondentes por Nível de Maturidade	47
Figura 15 – Perfil dos participantes por Tipo de Organização	48
Figura 16 – Maturidade por Tipo de Organização	48
Figura 17 – Perfil dos participantes por Categorias de Projetos	49
Figura 18 – Maturidade por Categorias de Projetos.....	50
Figura 19 – Perfil dos participantes por Área de Atuação.....	50
Figura 20 – Maturidade por Área de Atuação	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos Projetos	15
Quadro 2 – Tipos de Projetos.....	16
Quadro 3 – Influências das Estruturas Organizacionais em Projetos.....	22
Quadro 4 – Distribuição dos processos entre áreas de conhecimento	29
Quadro 5 – Níveis de maturidade do modelo SW-CMM	34
Quadro 6 – Critérios para avaliar um modelo de maturidade	35
Quadro 7 – Três elementos do OPM3.....	36
Quadro 8 – Características das Dimensões do Modelo Prado-MMGP	41
Quadro 9 – Nome fantasia e perfil das empresas estudadas.....	43
Quadro 10 – Critérios para escolha do Modelo de Maturidade.....	45
Quadro 11 – Histórico das pesquisas nacionais.....	51
Quadro 12 – Pesquisa Sergipe 2010.....	51
Quadro 13 – Maturidade para cada empresa estudada	73

SUMÁRIO

RESUMO	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE QUADROS.....	
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Ojetivos	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
1.2 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Organizações.....	14
2.2 Projetos	14
2.2.1 Características dos projetos	15
2.2.2 Tipos de projetos	16
2.2.3 Ciclo de vida do projeto.....	16
2.2.4 Instituto de gerenciamento de projetos	18
2.2.5 Estruturas organizacionais que suportam projetos.....	21
2.2.5.1 estruturas funcionais	22
2.2.5.2 estruturas por projetos	23
2.2.5.3 estruturas matriciais	25
2.2.5.3.1 matrizes fracas	25
2.2.5.3.2 matrizes balanceadas	26
2.2.5.3.3 matrizes fortes	26
2.3 Gerenciamento de Projetos.....	27
2.3.1 Metodologias de gestão de projetos	30
2.3.2 Escritório de gerenciamento de projetos.....	32
2.4 Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	33
2.4.1 Modelo organizacional de maturidade em gerenciamento de projetos....	35
2.4.2 Kerzner - modelo de maturidade em gerenciamento de projetos.....	38
2.4.3 Prado - modelo de maturidade em gerenciamento de projetos	39
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Método de Pesquisa.....	42
3.2 Ambiente de Estudo.....	42
3.3 Coleta de Dados	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 Escolha do Modelo de Maturidade	45
4.2 Maturidade Média para Empresas Estudadas	46
4.2.1 Maturidade por tipo de organização	47
4.2.2 Maturidade por categorias de projetos	49
4.2.3 Maturidade por área de atuação	50

4.3	Comparação com dados históricos.....	51
5	CONCLUSÕES.....	53
	REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, qualquer organização em qualquer parte do mundo, encontra-se inserida em um cenário globalizado de concorrência e de alta instabilidade, no qual atingir a satisfação do cliente se torna cada vez mais árduo. Manter a competitividade, neste ambiente, exige das empresas constantes avaliações das tendências de mercado, de forma a criar estratégias para acompanhar as mudanças. Tais estratégias devem gerar respostas rápidas e bem sucedidas.

Para obter sucesso nesse cenário de permanente desafio e de novas oportunidades, as organizações desenvolvem seus objetivos em empreendimentos temporários conhecidos como projeto. Em sua natureza empresarial, os projetos são uma forma eficaz de introduzir novos processos e produtos, realizar mudanças organizacionais e criar oportunidades de negócios. Os projetos são relevantes para a realização das estratégias organizacionais e podem aumentar a possibilidade de êxito na implementação das inovações.

Esse novo contexto demanda, das empresas, a condução de projetos dentro de uma metodologia. A visão deve ser focada em resultados, no cumprimento de prazos, dentro de custos razoáveis, considerando as expectativas das partes interessadas e que garanta sempre resultados de qualidade. Para isso, fazer uma gestão eficaz dos recursos e do trabalho em equipe se torna necessário para se obter o equilíbrio dos fatores críticos de sucesso em projetos.

O Gerenciamento de Projetos (GP) institui, nas empresas, o uso de métodos e técnicas de gerenciamento cada vez mais refinadas. Basicamente, a gestão de projetos reúne o conhecimento e orientações na prática e condução dos projetos. A importância do gerenciamento de projetos fica bem explícita quando direciona as equipes em detalhes indispensáveis para a execução bem sucedida dos projetos.

Paralelo ao crescimento e a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos no cotidiano das organizações, surge também a necessidade da centralização e do controle das informações referentes aos projetos gerenciados. A busca pela excelência em gerência de projetos induz à elaboração de estruturas responsáveis pela garantia da fluidez dos processos relativos a projetos dentro da organização. Essas estruturas são os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP).

A competitividade acirrada, dos dias atuais, afeta não só os resultados dos projetos, mas também os processos de gerenciamento inerentes ao desenvolvimento desses empreendimentos. A empresa precisa, então, se organizar, com o objetivo de obter uma maior maturidade de seus processos internos. Desta maneira, as organizações sentem a necessidade de instituir níveis de maturidade de GP como meta interna.

Os chamados Modelos de Maturidade são ferramentas que podem ajudar a Gestão de Projetos a caminhar em direção a um estágio superior. Estes possibilitam aos gestores das empresas uma ferramenta para determinação do estágio de maturidade em que se encontram, além do auxílio para o planejamento das ações necessárias para alcançar a excelência.

Portanto, ultimamente aspectos intrínsecos ao mundo organizacional, estão se tornando bastante popularizados, visto que as organizações estão cada vez mais conscientes tanto da relevância da gestão de projetos para suportar suas estratégias, como de que existe uma trajetória de amadurecimento dos processos referentes aos seus projetos.

1.1 Ojetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar o panorama atual da maturidade de gerenciamento de projetos em empresas do Estado de Sergipe.

1.1.2 Objetivos específicos

Identificar o Modelo de Maturidade em gerenciamento de projetos mais apropriado à pesquisa;

Aplicar o Modelo de Maturidade mais apropriado para o tipo de empresa pesquisada;

Relacionar os níveis de Gerenciamento de Projetos entre organizações de vários tamanhos e características.

1.2 Justificativa

A cultura de projetos é cada vez mais parte do dia-a-dia das organizações e da vida dos profissionais que nela trabalham. Porém, para potencializar o retorno de investimento dos projetos desenvolvidos pelas organizações é necessário um bom gerenciamento. Uma melhor eficiência no Gerenciamento de Projetos, aumenta a probabilidade na obtenção dos objetivos, colabora para a utilização dos recursos de maneira otimizada e proporciona um uso racional da capacidade produtiva da sociedade, o que resulta em uma maior redução dos custos sócio, econômico e ambiental.

No entanto, existe um extenso caminho entre os primeiros passos na gestão de projetos até o alcance da excelência. Os desafios encontrados na trajetória pela busca de um patamar superior, no gerenciamento de projetos, servem de motivação para iniciação de pesquisas que geram resultados de grande valor para instituições que lidam com projetos, seja para fins comerciais ou com objetivos acadêmicos.

O fator que motiva e justifica este trabalho é a oportunidade de avaliar como as empresas do Estado de Sergipe estão gerenciando seus projetos e assim contribuir de forma relevante com o enriquecimento do meio científico. Por isso, se torna importante identificar o panorama da maturidade em Gerenciamento de Projetos em organizações situadas no Estado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão expostos os conceitos que servem de fundamento para realização do trabalho, a partir da seleção, leitura e análise de aspectos teóricos relacionados à Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

2.1 Organizações

Uma organização é entendida como uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Através de uma organização, é possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa (MAXIMIANO, 2000).

As organizações foram criadas para que as pessoas conseguissem alcançar objetivos que por conta própria não alcançariam. Como exemplos de organizações incluem-se as instituições governamentais, as oficinas, o corpo de bombeiro, sindicatos, supermercados, organismos internacionais, empresas de consultoria, dentre outros.

2.2 Projetos

Segundo Prado (2003), projeto é um esforço transitório (possui data de início e término) que tem a finalidade de produzir um resultado (produto ou serviço) com características peculiares que o diferenciam de outros que, ocasionalmente, já tenham sido produzidos. Similarmente, Dinsmore e Cavalieri (2009) definem projeto como um empreendimento único e temporário, que utiliza recursos, visa atingir objetivos e metas, previamente estabelecidas e é controlado por pessoas. Além disso, os projetos lidam com o desconhecido e contemplam atividades pioneiras, conforme comenta Kahn (2003).

Os projetos têm aplicabilidade em, praticamente, todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, bem como a vida pessoal de cada um (VARGAS, 2007). Como exemplos de projetos, podem-se considerar o desenvolvimento de aplicativos,

a realização de uma viagem, construção de uma casa, redação de um trabalho de conclusão de curso, dentre outros.

Em consonância com a literatura especializada, e após detalhada análise de suas características, é possível caracterizar projeto como uma operação de envergadura e complexidade notáveis, de caráter singular e transitório, que se formaliza para realizar um empreendimento de importância.

2.2.1 Características dos Projetos

Todos os projetos possuem características comuns. Segundo Vargas (2007), as principais características dos projetos são a temporariedade e a individualidade. A primeira significa que todo projeto têm um começo e um fim bem definidos por uma data, já a última se refere à realização de algo que nunca aconteceu antes naquelas condições, com aquelas pessoas, naquela empresa e com aqueles recursos físicos.

Conforme Vargas (2007) a partir dessas duas principais características, é possível descrever outras cinco. O Quadro 1, apresenta as demais peculiaridades encontradas nos projetos.

Quadro 1 – Características dos Projetos

Características	Descrição
Empreendimento não repetitivo	O projeto é inédito para as pessoas que o irão realizar. Por mais semelhança que existam entre os projetos, cada um tem suas características próprias.
Sequência lógica	Para realizar um projeto deve-se estabelecer atividades encadeadas logicamente, de modo a permitir um melhor controle total dos recursos gastos para atingir as metas estabelecidas.
Objetivo claro e definido	Todo projeto tem metas e resultados bem claros a serem alcançados em sua finalização.
Conduzido por Pessoas	Sem o homem o projeto não existe, mesmo que disponha de equipamentos modernos de controle e gestão. São as pessoas que identificam a necessidade de sua existência, o gerenciam e o executam.
Limitados pelos critérios de tempo, custo, qualidade e recursos	Projetos obedecem a premissas e restrições. É impossível estabelecer, previamente, com total precisão, esses parâmetros. Entretanto, os dados iniciais vão atuar como referências para o projeto e sua avaliação.

Fonte: Adaptado de Vargas (2005)

2.2.2 Tipos de Projetos

Os projetos, segundo Prado (2003), podem ser agrupados conforme o Quadro 2. Pode-se observar, neste quadro, que todos os tipos de projetos são destinados a uma finalidade, ou seja, a algum tipo de implementação, adaptação, inovação, construção, pesquisa, desenvolvimento, dentre outros.

Quadro 2 – Tipos de Projetos

CATEGORIAS	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
ADMINISTRAÇÃO	Projetos associados às estruturas administrativas e de gestão.	Campanha de redução de custo.
		Implantação de técnicas de gestão da qualidade total.
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D)	Projetos de pesquisa para posterior desenvolvimento ou melhoria de um produto ou serviço.	P&D de um novo motor.
		P&D de novo serviço.
DESIGN	Projetos que visam geração de documentação técnica, protótipo, planta-piloto, etc.	Projetos de arquitetura.
		Especificações detalhadas de produtos e serviços.
CONSTRUÇÃO	Geralmente baseiam-se em projetos de design (engenharia) já concluídos.	Construção de um prédio.
		Construção de uma siderúrgica.
RECURSOS DE INFORMÁTICA	Projetos de desenvolvimento de aplicações para computadores.	Desenvolvimento de sistema para contabilidade.
		Adequação de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para implantação de novo serviço.
EVENTOS	Projetos de realização de eventos, feiras, congressos, etc.	Show de Rock.
		Convenção de vendas.
MELHORIA	Geralmente associados à melhoria de resultados em operações de rotina.	Redução de retrabalho em uma unidade industrial.
		Redução de tempo de execução de um determinado serviço.
MARKETING	Geralmente associados a programa de divulgação e comercialização de produtos e serviços.	Expansão de vendas de terminais telefônicos pré-pagos.
		Divulgação do serviço de Internet banda larga para um determinado segmento de mercado.

Fonte: Adaptado de Prado (2003)

Os tipos de projetos apresentados são classificações genéricas e, eventualmente, podem não se aplicar a uma determinada organização.

2.2.3 Ciclo de Vida do Projeto

De acordo com Vargas (2007) todo projeto pode ser subdividido em fases de desenvolvimento. O entendimento dessas fases possibilita ao time do projeto um

melhor controle gerencial. Esse conjunto de fases é conhecido como ciclo de vida do projeto.

Segundo Passos (2008), os ciclos de vida do projeto marcam as fases de diferenciação do gerenciamento. Estas fases podem ser: fase inicial, fases intermediárias (constituídas tipicamente de planejamento e execução) e fase de finalização.

Conhecer as fases do ciclo de vida do projeto proporciona vários benefícios para quaisquer tipos de projetos. De acordo com Vargas (2007), a correta análise do ciclo de vida do projeto determina o que foi feito, ou não, pelo projeto. O mesmo autor ainda destaca que o ciclo de vida do projeto avalia como o projeto está progredindo até o momento e permite que seja indicado qual o ponto exato em que o projeto se encontra no momento.

Conforme Vargas (2007), a descrição do ciclo de vida pode ser genérica, representada somente por um gráfico, ou detalhada, incluindo-se vários gráficos, fluxogramas e tabelas, específicos de cada atividade. Um exemplo de ciclo de vida genérico é apresentado na Figura 1.

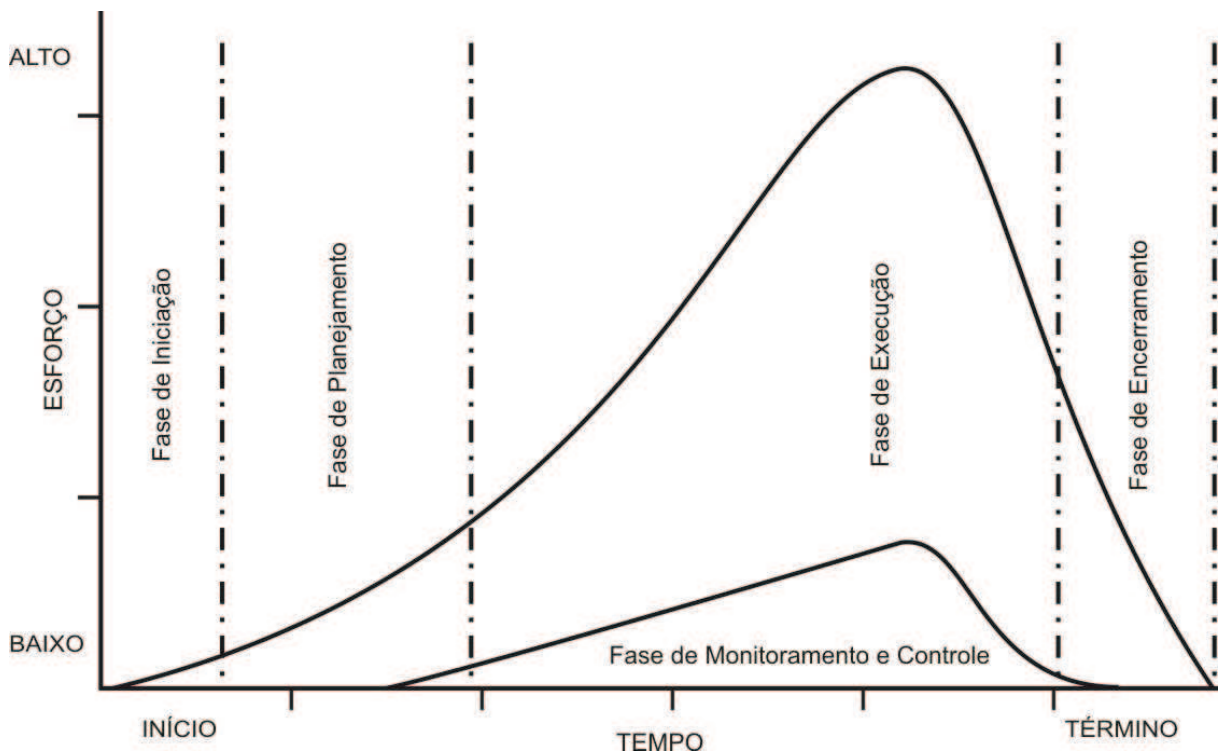


Figura 1 – O ciclo de vida do projeto subdividido em fases características
Fonte: Adaptado de Vargas (2007)

Vargas (2007) destaca que o nível de esforço é a principal consideração a ser analisada no ciclo de vida do projeto. O nível de esforço destinado às fases do projeto inicia-se em praticamente zero e vai aumentando até alcançar um máximo e, logo após esse ponto, reduz-se bruscamente até atingir o valor zero, significando o término da fase. Entende-se por esforço a quantidade de pessoas envolvidas no projeto, o dispêndio de trabalho e dinheiro com o projeto, as complicações, horas-extras, entre outras.

2.2.4 Instituto de Gerenciamento de Projetos

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute - PMI*) é uma entidade internacional sem fins lucrativos que congrega os profissionais de áreas relacionadas à Gerência de Projetos. Este instituto foi fundado em 1969 nos Estados Unidos e hoje está presente em todo o mundo, incluindo o Brasil. Além disso, o PMI tem como objetivo promover o profissionalismo e desenvolver o conhecimento na gestão de projetos provendo aos seus associados serviços e produtos e estabelecendo a aceitação do gerenciamento de projetos como uma disciplina e uma profissão (MARTINS, 2007).

Conforme Dinsmore (2003), o PMI promove simpósios, seminários, programas de aperfeiçoamento e uma certificação profissional chamada de Profissional em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Professional - PMP*), além disso, possui uma associação de profissionais de gerenciamento de projetos com mais de 100.000 associados no mundo todo.

Segundo Martins (2007), o PMI especifica um conjunto de conhecimentos que visam suportar a teoria associada à gerência de projetos. A teoria de gestão definida pelo PMI está registrada em um documento chamado de guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body of Knowledge - PMBOK*). De acordo com o autor o PMBOK trata-se de uma bibliografia de referência, cuja finalidade é identificar e descrever conceitos e práticas do gerenciamento de projetos, padronizando a terminologia e os processos utilizados.

Dinsmore (2003) destaca que o PMBOK serve como base para orientar profissionais que buscam conhecimentos em gerência de projetos. Cleland e Ireland (2002) relatam que neste documento os processos são definidos por entradas e

saídas, os quais estão ligados através de sub-processos, identificados como ferramentas e técnicas.

Maximiano (2000) descreve que o PMBOK apresenta cinco grupos de processos para administração do projeto. Esses cinco grupos de processos são definidos como Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento.

O mesmo autor sintetiza cada um dos cinco grupos de processos, descritos, respectivamente: Os processos do primeiro grupo reconhecem a necessidade de iniciar um projeto ou uma fase de um projeto; Por sua vez, os processos do segundo grupo visam definir uma forma de atender as necessidades que motivaram a iniciação do projeto; Seguidamente, os processos de execução envolvem a coordenação de pessoas e recursos para realização do plano definido para o projeto; O quarto grupo de processos visa monitorar e avaliar o progresso do desenvolvimento do projeto e implementar ações corretivas para garantir o atendimento dos objetivos do projeto. E o último grupo de processos engloba a aceitação formal do resultado do projeto ou fase, e a conclusão dos trabalhos.

O PMBOK (2008) relata que os grupos de processos são atividades sobrepostas que ocorrem em diversos níveis de intensidade durante todo o projeto. A Figura 2 ilustra como os grupos de processos interagem e o nível de sobreposição em momentos diferentes dentro de um projeto.

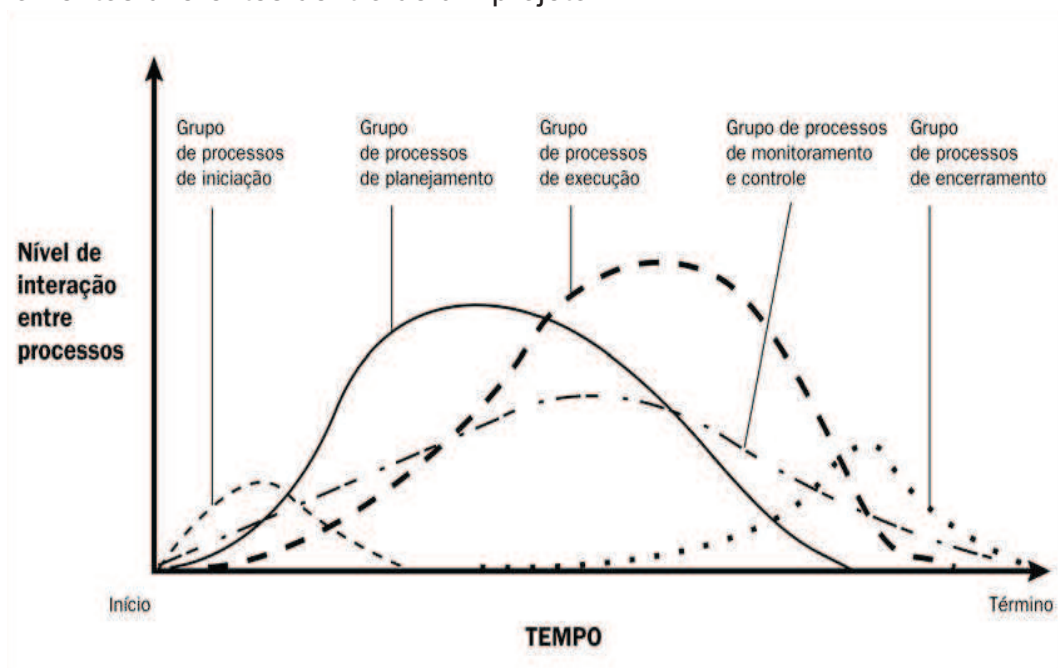


Figura 2 – Interação de grupos de processos em um projeto
Fonte: Adaptado de PMBOK (2008)

Vargas (2007) comenta que no PMBOK são abordadas as áreas de conhecimento, em gerenciamento de projetos, descrevendo a gerência em função dos seus processos componentes. Orth e Prikladnicki (2009) complementam descrevendo que cada área de conhecimento, em gerenciamento de projetos, contempla habilidades e práticas necessárias na administração dos projetos. Segundo estes últimos autores, a versão 2008 do PMBOK apresenta nove áreas de conhecimento definidas como Gerência de Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Risco e Aquisição.

Orth e Prikladnicki (2009) descrevem que a Gerência de Integração reúne os processos requeridos para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados e integrados. A Gerência do Escopo engloba os processos requeridos para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário para finalizar o projeto com sucesso. Já a Gerência de Tempo inclui os processos necessários para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto.

Por sua vez, a Gerência de Custo deve assegurar que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto. A Gerência da Qualidade implementa os processos necessários para assegurar que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido. A Gerência de Recursos Humanos é a área que concentra os processos requeridos para fazer uso mais efetivo do pessoal envolvido com projeto.

A Gerência das Comunicações inclui os processos demandados para garantir a apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e descarte das informações do projeto. Respectivamente, a Gerência de Risco, envolve os processos necessários para identificar, analisar e responder aos riscos do projeto. Por sua vez, a Gerência das Aquisições administra os processos necessários para obtenção de bens e serviços externos à organização.

A Figura 3 apresenta as nove áreas de conhecimento descritas anteriormente com seus respectivos processos gerenciais. Os números de cada quadro representam o capítulo da quarta edição do PMBOK.

O PMBOK (2008) ressalta que na quarta edição do PMBOK são abordados quarenta e dois processos divididos entre as nove áreas de conhecimentos, apresentadas anteriormente, estruturando um fluxo contínuo de processos.

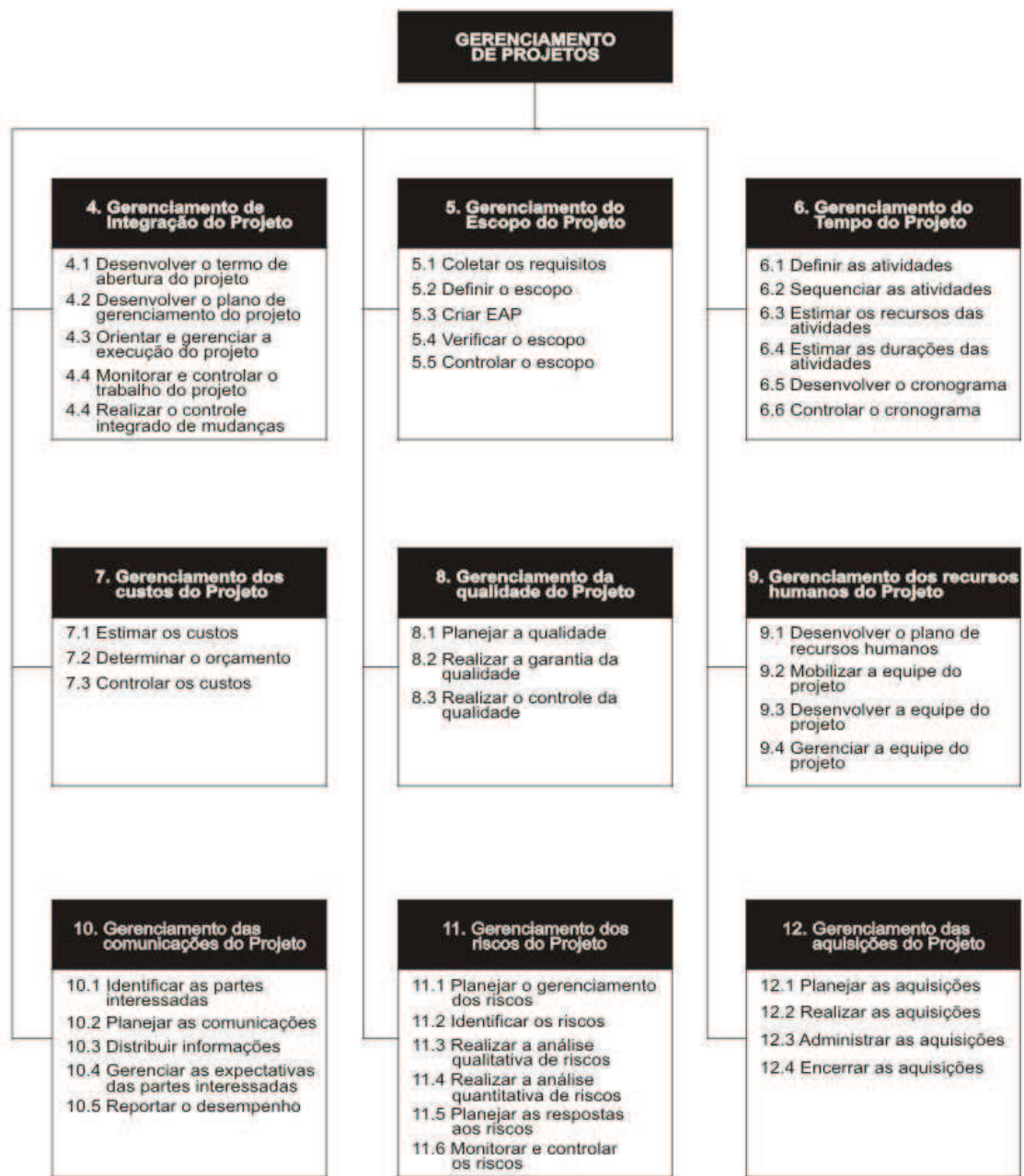


Figura 3 – Visão geral das áreas de conhecimento em gestão de projetos
 Fonte: Adaptado de PMBOK (2008)

2.2.5 Estruturas Organizacionais que Suportam Projetos

Segundo Dinsmore e Cavaliere (2009), a estrutura organizacional, de maneira simplificada, significa como uma empresa está organizada para desenvolver suas funções. Os projetos são diretamente influenciados pelas estruturas organizacionais nas quais estão inseridos.

Dinsmore (2003, apud Passos, 2008) cita que, embora existam variações, há três principais tipos de estruturas organizacionais em que os projetos acontecem. Elas são: estruturas funcionais, matriciais (fracas, moderadas e fortes) e estrutura por projetos. O Quadro 3 mostra características importantes relacionadas a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais.

Quadro 3 - Influências das Estruturas Organizacionais em Projetos

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: Adaptado de PMBOK (2008)

Conforme o Quadro 3, nas organizações em que os projetos são implementados, a estrutura organizacional, limita a disponibilidade de recursos que vai de uma estrutura funcional a uma estrutura por projetos, com várias estruturas matriciais intermediárias e os gerentes possuem um grau de autoridade e responsabilidade que varia conforme o tipo de estrutura organizacional existente na organização.

2.2.5.1 Estruturas Funcionais

A Estrutura Funcional é o tipo de organização mais comum, geralmente chamado de tradicional. Para Vasconcellos e Hemsley (2002) a estrutura organizacional funcional caracteriza-se pelo alto nível de formalização, obediência ao princípio da unidade de comando, utilização das formas tradicionais de departamentalização, especialização elevada e, comunicação vertical.

Kerzner (2003, apud Passos, 2008) cita que nas estruturas funcionais todas as atividades de projeto são realizadas dentro dos departamentos. Passos (2008) destaca que a responsabilidade sob o projeto fica designada ao gerente do departamento funcional. Desta forma, o gerente de projeto possui pouca ou nenhuma autoridade.

A Figura 4 mostra um exemplo de estrutura organizacional funcional na qual os projetos são implementados:

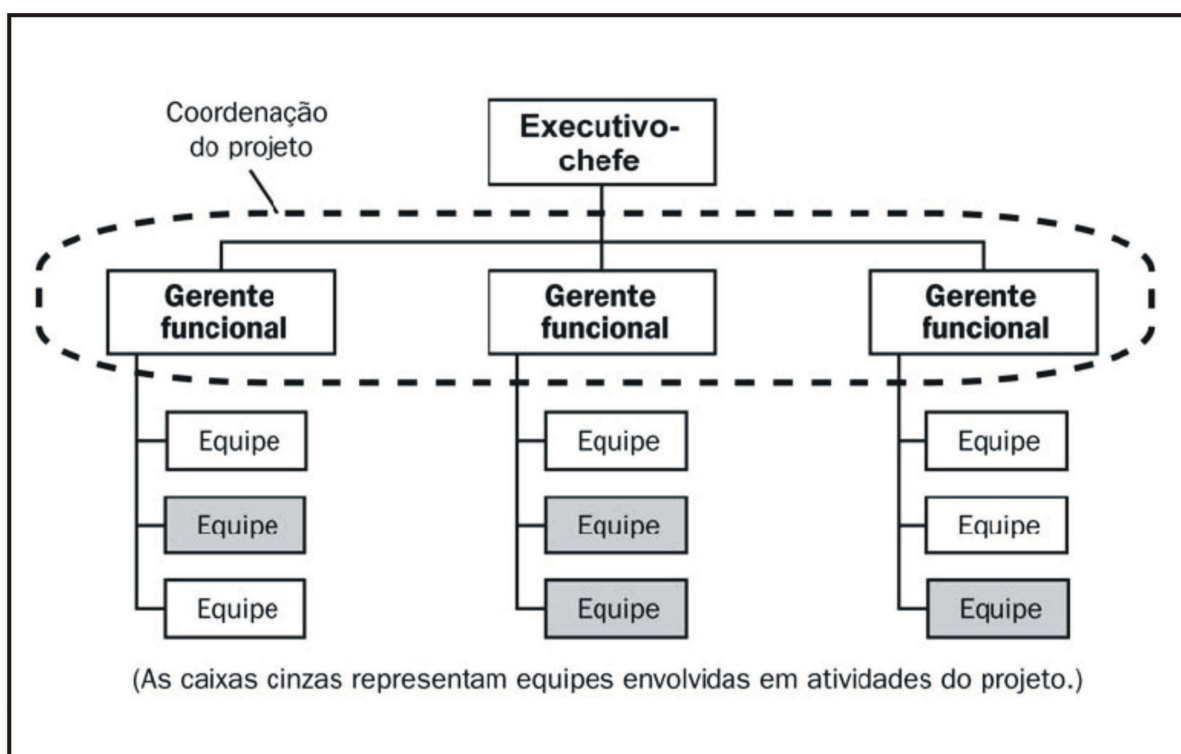


Figura 4 – Organização Funcional
Fonte: Adaptado de PMBOK (2008)

Em consonância com a literatura, entende-se que o ambiente organizacional tornou-se mais complexo nas últimas décadas. A velocidade elevada em que as mudanças ocorrem exige, das organizações, a implantação de estruturas que possam operar com a flexibilidade necessária para corresponder às variações do mercado.

2.2.5.2 Estruturas por Projetos

Segundo Passos (2008), nas Estruturas por Projetos as organizações se estruturam verticalmente para se dedicar exclusivamente aos projetos. A maior parte

dos recursos da organização é empregada nas atividades dos projetos, logo, os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade para alocar os recursos de acordo com as necessidades de cada projeto.

As organizações que adotam estruturas por projeto em geral possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, entretanto, esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou oferecem serviços de suporte para os diversos projetos (PMBOK, 2008). A Figura 5 representa esse tipo de organização:

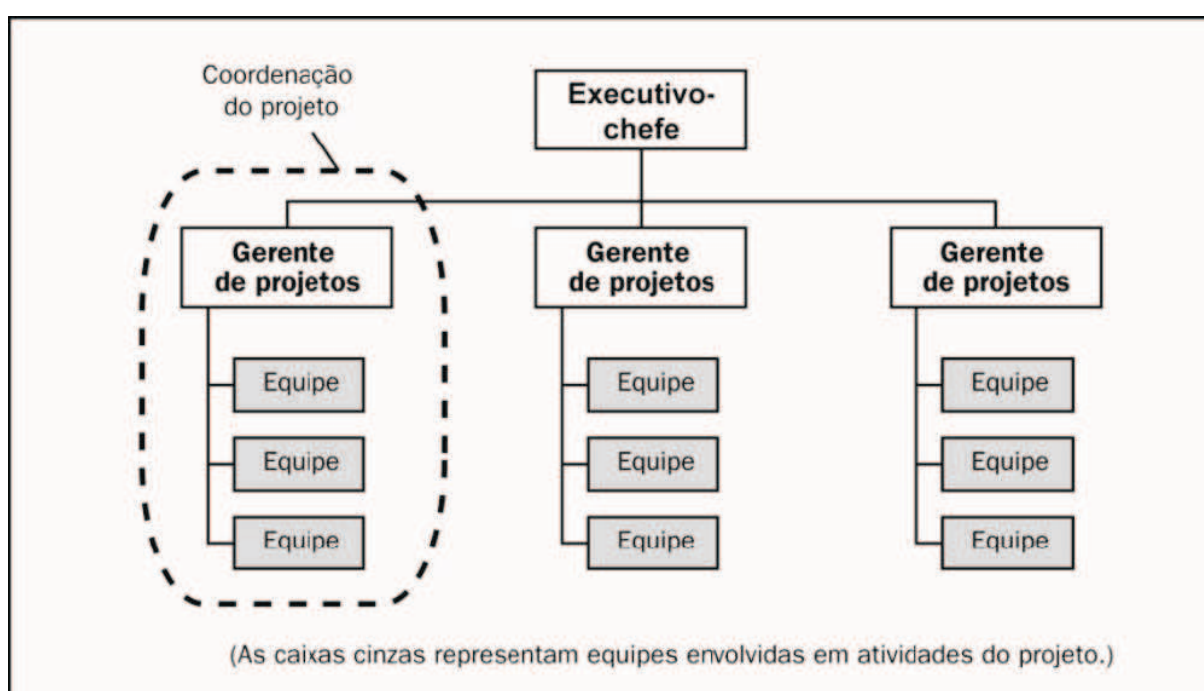


Figura 5 – Estrutura por Projetos
Fonte: Adaptado de PMBOK (2008)

Observa-se na Figura 5 que os recursos da organização estão envolvidos nas gerências dos projetos e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade. A estrutura organizacional por projetos é considerada pela literatura especializada como a mais eficiente, pois é orientada para a tarefa e para equipe. No entanto, nem todos os empreendimentos justificam o investimento da implementação dessa estrutura nas organizações. A alternativa existente são as estruturas que mantêm as unidades funcionais e ao mesmo tempo possibilitam relações horizontais entre estas.

2.2.5.3 Estruturas Matriciais

De acordo com o PMBOK (2008), as estruturas matriciais são uma combinação de características das organizações funcional e por projeto. Assim, complementam Vasconcellos e Hemsley (2002, p.53), “há uma grande variedade de estruturas matriciais dependendo da dosagem com que cada tipo de estrutura participa nessa combinação”. Entre a combinação formada pelas estruturas funcional e por projetos, encontram-se basicamente três níveis denominados de Matrizes Fracas, Matrizes Balanceadas e Matrizes Fortes.

2.2.5.3.1 Matrizes Fracas

As Matrizes Fracas mantêm muitas características de uma organização funcional (PMBOK, 2008). Segundo Vasconcellos e Hemsley (2002), nas Matrizes Fracas, o nível hierárquico do gerente de projetos é inferior ao do gerente funcional. O gerente de projetos possui um papel mais próximo de um facilitador do que o de um gerente. Este tipo de estrutura é muito usado em organizações com poucos projetos interdisciplinares e com baixo grau de prioridade. A Figura 6 é um exemplo de estrutura matricial fraca:

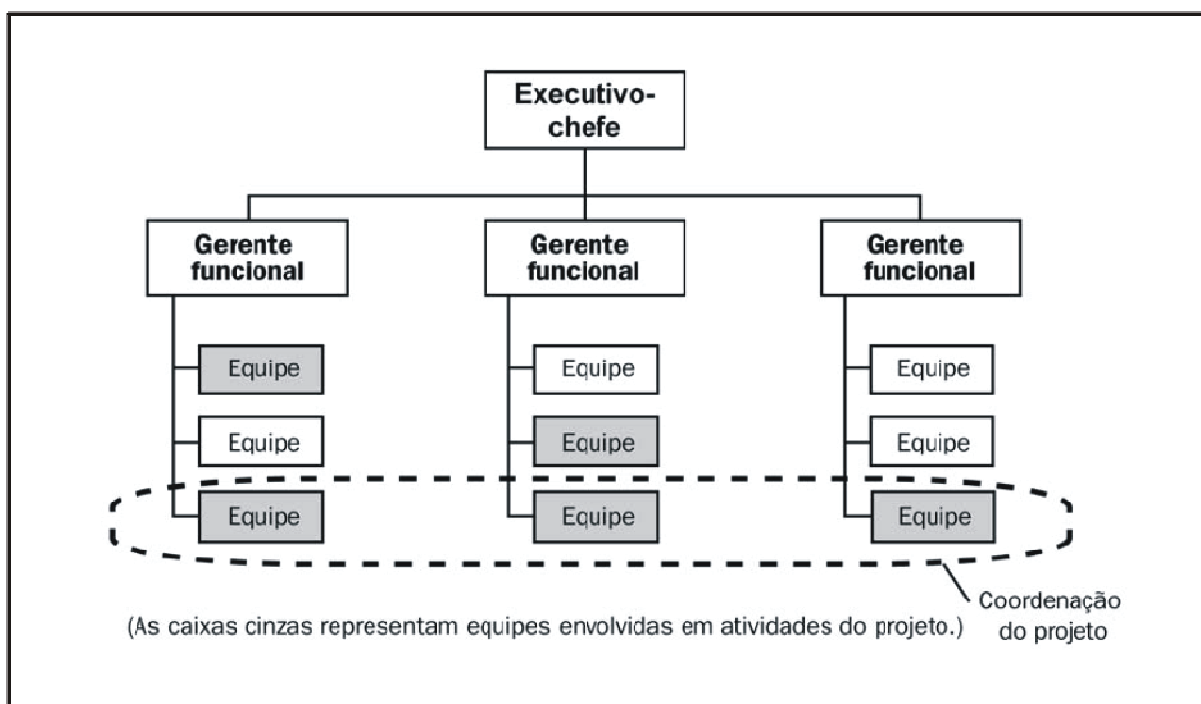


Figura 6 – Estrutura Matricial Fraca
Fonte: Adaptado de PMBOK (2008)

Pode-se observar na Figura 6 que a estrutura matricial fraca se assemelha muito a um organograma típico de uma organização funcional.

2.2.5.3.2 Matrizes Balanceadas

As Matrizes Balanceadas são aquelas em que a quantidade de autoridade e autonomia do gerente funcional é equivalente ao dos gerentes de projetos (MANSUR, 2009). Vasconcelos e Hemsley (2002, pag.53) ressaltam que “isso não significa que ambos decidem sobre qualquer assunto com mesmo poder de decisão, mas sim que a área de decisões de um é igual à do outro”. A Figura 7 mostra um organograma de uma estrutura matricial balanceada.

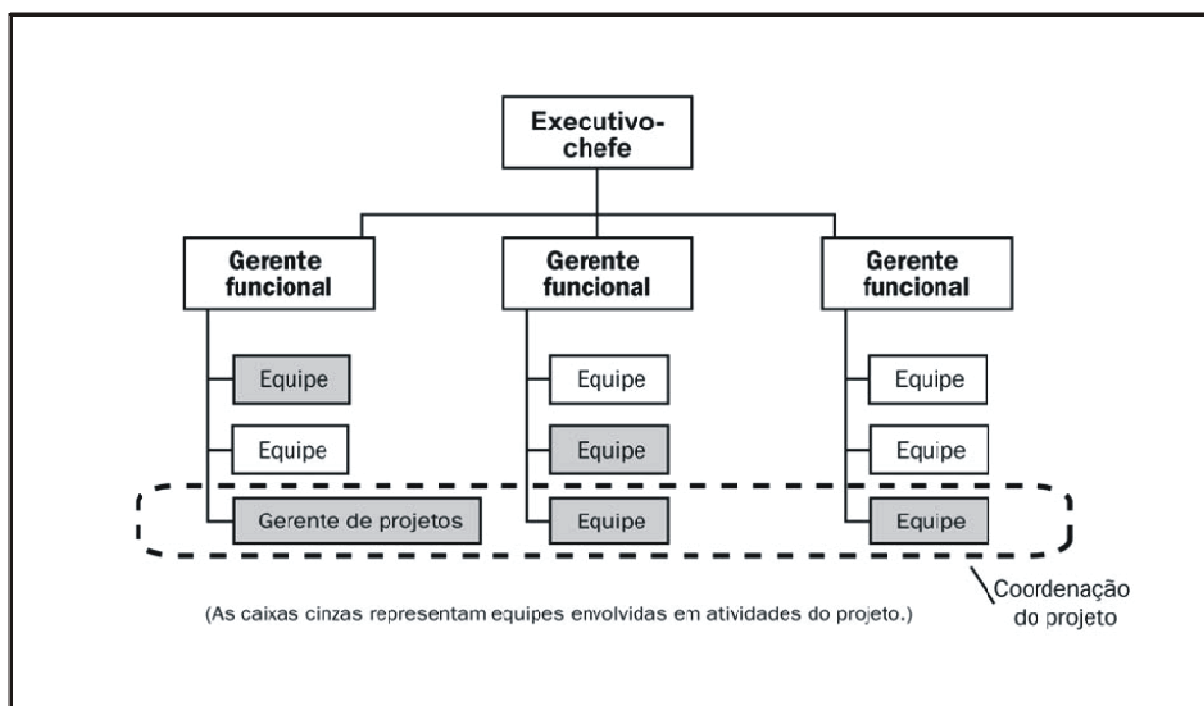


Figura 7 – Organização Matricial Balanceada
Fonte: Adaptado de PMBOK (2008)

Verifica-se na Figura 7 que a comunicação entre o gerente de projeto e a equipe do projeto é sempre direta, sem passar através dos gerentes funcionais.

2.2.5.3.3 Matrizes Fortes

Segundo Heldman (2005, pag. 18), nas Matrizes Fortes, “o equilíbrio de poder fica por conta dos gerentes de projeto, que podem convencer os gerentes funcionais a renunciar a seus melhores recursos em favor dos projetos”.

Vasconcellos e Hemsley (2002) salientam que, geralmente, as organizações utilizam esse tipo de estrutura matricial quando os projetos interdisciplinares têm prioridade para o sucesso da organização. A Figura 8 representa um gráfico organizacional de uma matriz forte:

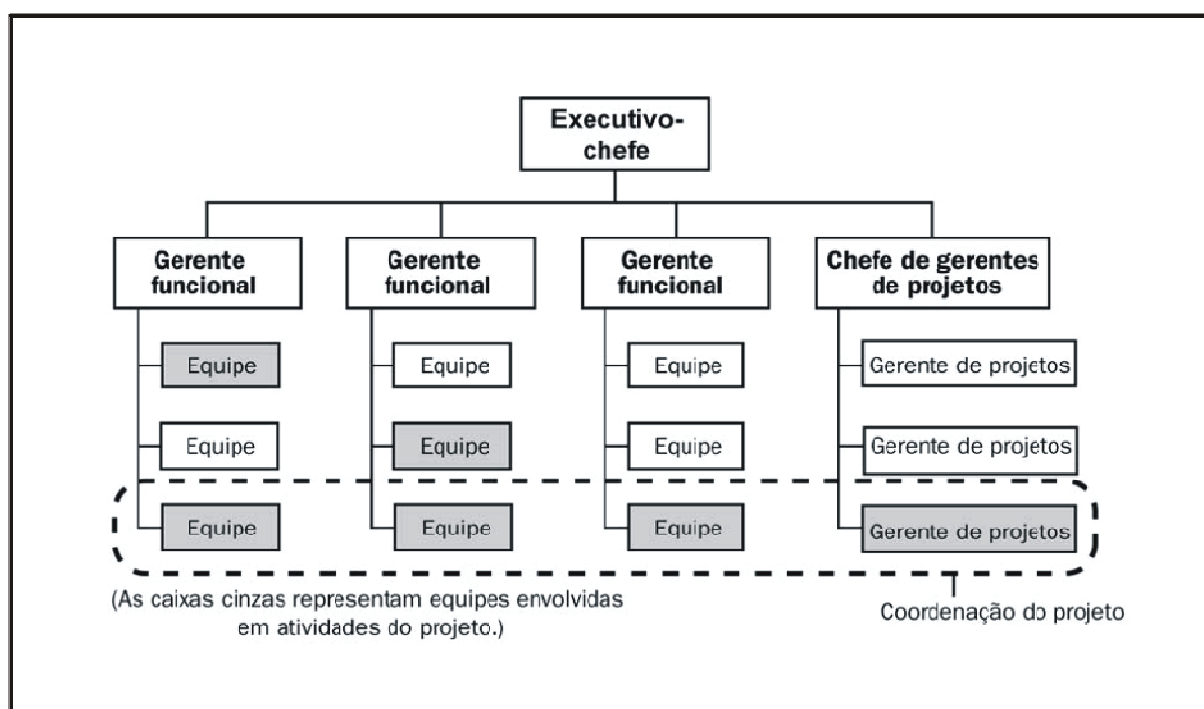


Figura 8 – Organização Matricial Forte
Fonte: Adaptado de PMBOK (2008)

Dado o exposto acima, observa-se que não existe uma estrutura organizacional melhor do que outra, mas uma melhor estrutura para cada caso. Diante disso, quanto maior for a maturidade da organização em relação à gestão de projetos, mais facilmente esta julgará o modelo organizacional mais adequado para empregar determinados objetivos estratégicos.

2.3 Gerenciamento de Projetos

A natureza especial dos projetos como atividades complexas e temporárias carrega consigo a necessidade de estabelecer sistemas especiais e adaptados para que seja possível gerenciá-los adequadamente nas organizações. De acordo com o PMBOK (2008), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para o planejamento e controle de projetos, a fim de atender o propósito para o qual ele está sendo executado. Para

Possi (2006), o gerenciamento de projetos é a realização de um projeto e sua missão através da união de três elementos básicos: Habilidades Técnicas, Habilidades Interpessoais e Habilidades Administrativas.

Frame (1995, apud Anselmo, 2002) comenta que a gestão de projetos está baseada em muitos dos princípios da administração geral, por isso, envolve negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

O PMBOK (2008) formaliza que a gestão de projetos consiste em decisões que são tomadas no decorrer do ciclo de vida do projeto, estabelecendo tarefas de planejamento, organização, execução e controle, e está estruturada basicamente sobre quatro variáveis principais: escopo, custo, prazo e risco.

Rad e Raghavan (2000, apud Anselmo, 2002) acentuam a importância dos processos no gerenciamento de projetos dizendo que, antigamente, o foco da gestão de projetos estava em alocar pessoal competente para garantir o sucesso do projeto e, apesar dessa abordagem ser necessária, o pensamento atual diz que procedimentos, processos, políticas e ferramentas mais elaboradas são vitais para o planejamento e gerenciamento dos projetos.

A elaboração dos processos de gerenciamento de projetos é crucial para a boa gestão. De acordo com Travassos (2005), o foco do gerenciamento de projetos é a integração das áreas de conhecimento nos cinco grupos de processos definidos pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos.

O Quadro 4 ilustra o mapeamento dos processos de gerenciamento de projetos devidamente distribuídos entre as nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e nos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos conforme a quarta edição do PMBOK.

Quadro 4 – Distribuição dos processos entre áreas de conhecimento

Área de Conhecimento	Grupo de Processos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Gerência de Integração do Projeto	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Projetos	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto ou Fase
Gerência do Escopo do Projeto		Coletar requisitos Definir o escopo Criar EAP		Verificar o Escopo Controlar o Escopo	
Gerência de Tempo do Projeto		Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar recursos da atividade Estimar duração da atividade Desenvolver cronograma		Controlar o Cronograma	
Gerência dos Custos do Projeto		Estimar os custos determinar o orçamento		Controlar os custos	
Gerência da Qualidade do Projeto		Planejar a qualidade	Garantir a qualidade	Controlar a qualidade	
Gerência de Recursos Humanos do Projeto		Desenvolver o Plano de Recursos Humanos	Controlar ou mobilizar a equipe do projeto Desenvolver a equipe do projeto Gerenciar a equipe do projeto		
Gerência das Comunicações do Projeto	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir informações Gerenciar as partes interessadas	Relatar o desempenho	
Gerência de Riscos do Projeto		Planejar o gerenciamento de riscos Identificar riscos Realizar análise qualitativa de riscos Realizar análise quantitativa de riscos		Monitorar e controlar os riscos	
Gerência das Aquisições do Projeto		Planejar respostas aos riscos Planejar as aquisições	Conduzir as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

Fonte: Adaptado de Orth e Prikladnicki (2009)

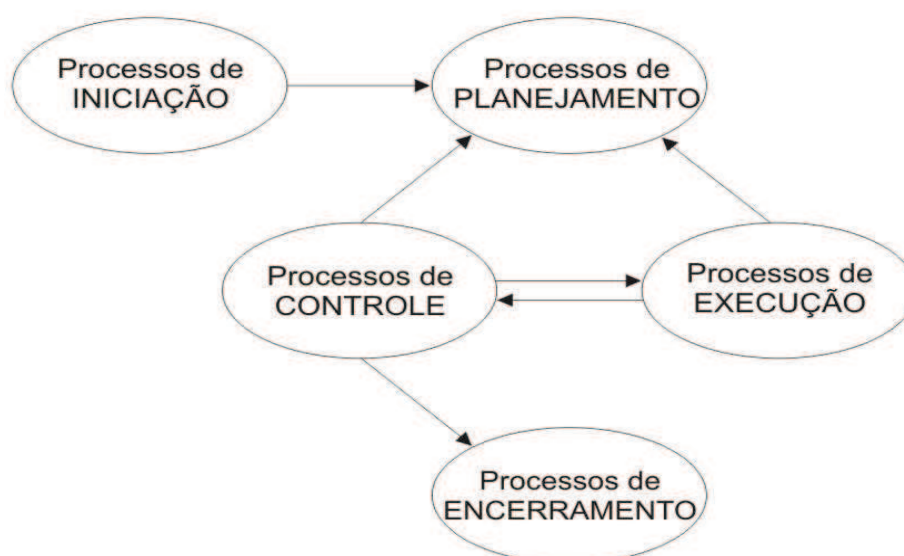


Figura 9 – Fluxo de Informação nos grupos de processos
Fonte: Adaptado do PMBOK (2008)

A Figura 9 mostra os grupos de processos e fluxo de informações no projeto. Assim, os processos de iniciação geram dados para os de planejamento, que por sua vez, geram informações para os de execução, que passam pelos de controle, que alimentam novamente o planejamento e a execução e, finalmente, alimentam os processos de finalização. Segundo Travassos (2005), esse fluxo de informação se repete em todas as fases do projeto, desta forma, cada fase de um projeto pode ter seus processos enquadrados nos cinco grupos.

2.3.1 Metodologias de Gestão de Projetos

Chavart (2003) conceitua metodologia como um conjunto de orientações que podem ser adaptadas e aplicadas em uma situação específica, podendo ser materializada em padrões, modelos, formulários, listas, fluxogramas, processos, e tarefas a serem realizadas e utilizadas durante o ciclo de vida dos projetos. Uma metodologia formal, em gerenciamento de projetos, deve ser disseminada e os membros das equipes de projetos devem estar familiarizados e aplicando as técnicas e práticas adotadas durante o gerenciamento.

O mesmo autor defende que, ao longo do ciclo de vida de qualquer projeto, a metodologia de gerenciamento de projetos deve oferecer aos gerentes métodos e práticas para que possam obter aprovação para dar início ao projeto, e determinar o objetivo do projeto e seu alinhamento com o planejamento estratégico.

Charvart (2003) complementa dizendo que a metodologia deve garantir que: os recursos necessários para o projeto sejam identificados e alocados; seja possível elaborar o planejamento do projeto, incluindo os detalhes relevantes exigidos; os processos relacionados à metodologia sejam executados; inclua o monitoramento o projeto em aspectos de custo, tempo e qualidade; seja permitido identificar e controlar os problemas e riscos do projeto; sejam fornecidos os relatórios atualizados e resumos para os principais interessados no projeto; promoção de liderança para a equipe do projeto.

Cita Guimarães (2007) que dentre as melhores práticas, normalmente utilizadas como referência, pelas empresas, no momento da elaboração da metodologia, estão:

PRINCE: A metodologia Projetos em Ambientes Controlados (*Projects in Controlled Environments* - PRINCE) é uma referência em gerenciamento de projetos surgido no Reino Unido em 1989. A mais recente versão da PRINCE, chamada de PRINCE2 é atualmente o método reconhecido para gestão de projetos em muitos setores da indústria. Ela oferece uma estrutura para identificação dos objetivos do projeto e busca assegurar as entregas pontuais e dentro do orçamento, honrando a qualidade e as orientações empresariais do cliente (KERZNER 2004).

IPMA: Gareis (2002, apud Guimarães, 2007) cita que a Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos (*International Project Management Association* - IPMA) foi fundada em 1965, sendo uma rede internacional composta por trinta e uma associações nacionais de gerenciamento de projetos na Europa, África, América e Ásia, tendo aproximadamente vinte e cinco mil membros. O IPMA publicou em fevereiro de 1999 a Linha de Base de Competência Internacional (*International Competence Baseline* - ICB), constituindo-se a base para estabelecimento das práticas de gerenciamento de projetos.

PMI: Segundo Guimarães (2007) o Instituto de Gerenciamento de Projetos, mundialmente referenciado como *Project Management Institute* (PMI) é uma instituição sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos, em 1969, cujo objetivo é a promoção de avanços nas técnicas de gerenciamento de projetos. Conforme o PMBOK (2008) o principal objetivo do guia PMBOK é a identificação do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. A boa prática significa que os conhecimentos e

práticas descritos são aplicáveis à maioria dos projetos, e que há um acordo geral sobre seu valor e utilidade.

2.3.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos

De acordo com o PMBOK (2008), um Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio, provendo serviços de apoio, orientação e assistência aos projetos e aos seus gerentes. Rad e Raghavan (2000, apud Anselmo, 2002) complementam dizendo que o EGP funciona, também, como um mecanismo para a continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas durante o processo de gerenciamento de projetos.

Segundo Prado (2003), o Escritório de Gerenciamento de Projetos é um pequeno grupo de pessoas que têm relacionamento direto com todos os projetos da organização, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho.

Através destas definições, a literatura consultada enfatiza o caráter corporativo, de defensor dos procedimentos definidos e das boas práticas de gerenciamento de projetos dentro da organização. Vargas (2005) também define Escritório de Gerenciamento de Projetos nesta mesma linha, descrevendo-o como uma unidade central para condução, planejamento, organização, controle e finalização das atividades do projeto. Ainda de acordo com o mesmo autor, o EGP, é também um local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto sem se perder em detalhes.

Crawford (2002) relata que o EGP pode ser físico ou virtual, formado por especialistas em gerenciamento de projetos que suprem as necessidades em gerência de projetos da organização. Cleland e Ireland (2002) reforçam esta definição apresentando o EGP como um grupo de suporte que fornece serviços para os gerentes de projetos, gestores seniores e coordenadores que realizam empreendimentos na organização. Estes autores complementam, ainda, que o Escritório de Gerenciamento de Projetos não substitui o gerente do projeto, apenas provê dados e relatórios de apoio.

Com estas definições, os autores ressaltam a natureza de provedor de recursos e serviços para gerenciamento de um Escritório de Gerenciamento de

Projetos, ou seja, seria de sua responsabilidade operar como um repositório de serviços, processos, especialistas, métodos de assistência em gestão de projetos.

Segundo Vargas (2005), os Escritórios de Gerenciamento de Projetos tem como objetivo a centralização das informações, estabelecimentos de políticas e procedimentos para projetos, ser um centro de apoio ao time de projetos, representar fisicamente o projeto e estimular o espírito de corpo do time. Complementam Barcaui e Quelhas (2004) que a busca pela excelência em gerenciamento de projetos, na organização, induz à montagem de um EGP e que a implantação desta entidade nos seios das organizações é uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos nos tempos atuais.

De acordo com o exposto, é possível a obtenção de diversas definições de Escritório de Gerenciamento de Projetos, entretanto, o ponto semelhante é que de algum modo eles são implantados para servir as necessidades de gestão de projetos da organização.

2.4 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A Maturidade, em gestão de projetos, é o desenvolvimento de sistemas e processos que são, naturalmente, repetitivos e asseguram uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso (KERZNER, 2004). Cita Rabechini Júnior (2005) que, no contexto empresarial, a maturidade precisa ser conquistada através do planejamento e ações tomadas para o aperfeiçoamento dos processos da organização, de forma a encaminhá-la para a realização dos seus objetivos. O alcance da maturidade requer tempo, em determinados casos, longos períodos. Kerzner (2004, p.45) elucida que “as empresas comprometidas com a utilização da gestão de projetos poderão ter a sorte de atingir a maturidade em cerca de dois anos, enquanto que uma empresa típica pode levar até cinco anos”.

Segundo Rabechini Júnior (2005), o conceito de maturidade, em gestão de projetos, pode ser visto como um processo de aquisição de habilidades que ocorre ao longo do tempo. O desenvolvimento destas competências tem sido promovido por diversos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. Andrade (2004) afirma que os modelos de maturidade em gerenciamento de

projetos definem o quanto as organizações progrediram na incorporação de boas práticas em gerenciamento de projetos.

Existem, atualmente, diversos modelos de maturidade para gerenciamento de projetos. Segundo Rad e Levin (2002) a maioria dos modelos inspira-se na escala de mensuração de níveis definida pelo Modelo de Maturidade Capilar para Sistemas de Informática (*Capability Maturity Model for Software - SW-CMM*) desenvolvida pelo Instituto de Sistemas de Engenharia (*System Engineering Institute - SEI*). Esses níveis são demonstrados no Quadro 5.

Quadro 5 – Níveis de maturidade do modelo SW-CMM

Nível		Definição
1	Inicial	Poucos processos definidos. A estabilidade do processo é incerta ou caótica. O sucesso depende de esforços individuais
2	Repetido	Processos básicos de gestão de projetos são estabelecidos para monitorar custos tempo e funcionalidade. Necessário aplicar uma metodologia de processo, para que o sucesso inicial seja repetido em projeto similares.
3	Definido	Processo, tanto para atividades de gestão, quanto para atividade de engenharia de projetos, é documentado e integrado dentro de um processo padrão de programa de computador para desenvolvimento e manutenção de sistemas.
4	Gerenciado	Coletados critérios detalhados sobre o processo do programa de computador e do produto. Os processo de desenvolvimento do programa de computador e do produto são quantitativamente compreendidos e controlados.
5	Otimizado	Processo contínuo de aprimoramento possibilitado pela realimentação quantitativa do processo e pelo emprego de idéias e tecnologias inovadoras.

Fonte: Adaptado de Rad e Levin (2002)

Oliveira (2006) cita que o OPM3, o PMMM e o Prado-MMGP, são os modelos de maturidade de gestão de projetos mais difundidos, nas organizações nacionais. Segundo o autor, quando se realiza uma avaliação de modelos de maturidade, cinco critérios devem ser considerados para que um modelo possa ser vantajoso e aplicável à organização (ver Quadro 6).

Quadro 6 – Critérios para avaliação de um modelo de maturidade

Critérios	Características
Disponibilidade	Traduz como o modelo é disponibilizado materialmente para os interessados e sua facilidade de obtenção.
Formato do Questionário	Avalia como as perguntas do modelo foram formuladas (se são questões abertas, fechadas, escala Likert, etc).
Avaliação	Trata de como a organização descobre quantitativamente qual o seu grau de maturidade dentro do modelo.
Aderência ao Planejamento Estratégico	Revela o quanto o modelo se demonstra alinhado com os sistemas de gestão organizacional.
Plano e Medições de Melhorias	Revela se o modelo de maturidade dispõe formas de implementação de melhorias na gestão de projetos.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

2.4.1 Modelo Organizacional de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

De acordo com Guimarães (2007) o Modelo Organizacional de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (*Organizational Project Management Maturity Model* - OPM3) foi concebido em 2003 pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos. O desenvolvimento do OPM3 contou com o apoio de mais de 800 voluntários com experiência em gerenciamento de projetos e na identificação das melhores práticas. O OPM3 foi construído com base em outros 27 modelos, incluindo-se dez específicos sobre maturidade organizacional, nove da área de tecnologia de informação, além do Modelo de Maturidade Capilar para Sistemas de Informática (*Capability Maturity Model for Software* - SW-CMM).

Segundo Guimarães (2007) o OPM3 possui como base de melhores práticas o guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body of Knowledge* – PMBOK). Desse modo o modelo OPM3 retrata uma trilha reconhecida e referenciada, capaz de guiar os gestores nos seus empreendimentos e iniciativas de aprimoramento dos conhecimentos em gerenciamento de projetos.

A visão do OPM3 é tornar-se um amplo modelo de maturidade endossado e reconhecido mundialmente como um padrão para desenvolvimento e avaliação das capacidades de gerenciamento de projetos em qualquer categoria de organização (OPM3, 2004).

O modelo OPM3 encontra-se disponível em CD-ROM mediante pagamento ou através do documento *Knowledge Foundation* (Fundação do Conhecimento). Seu questionário de avaliação de maturidade em Gerenciamento de Projetos possui 151 perguntas com respostas do tipo sim ou não (OPM3, 2004).

O modelo OPM3 abrange três elementos básicos que são aplicados na organização: conhecimento, avaliação e melhoria (ver Quadro 7).

Quadro 7 – Os três elementos do OPM3

Fases	Características
1) Conhecimento	Consiste em um texto descritivo acerca dos conceitos do OPM3.
2) Avaliação	Questionário com 151 (cento e cinquenta e uma) perguntas com respostas do tipo "sim" ou "não" no qual a organização é capaz de auto-avaliar sua maturidade, ao identificar pontos fortes e fracos relativos a melhores práticas em métodos, processos e procedimentos em gerenciamento de projetos.
3) Melhoria	Banco de dados que descreve 586 melhores práticas que, ao apurada a avaliação, gera uma lista de capacitações ainda não desenvolvidas pela organização em forma de plano de desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos.

Fonte: Adaptado de OPM3 (2004)

Segundo o OPM3 (2004), além dos três elementos básicos, o modelo apresenta um ciclo de vida contendo cinco passos para sua utilização, conforme apresenta-se na Figura 10.

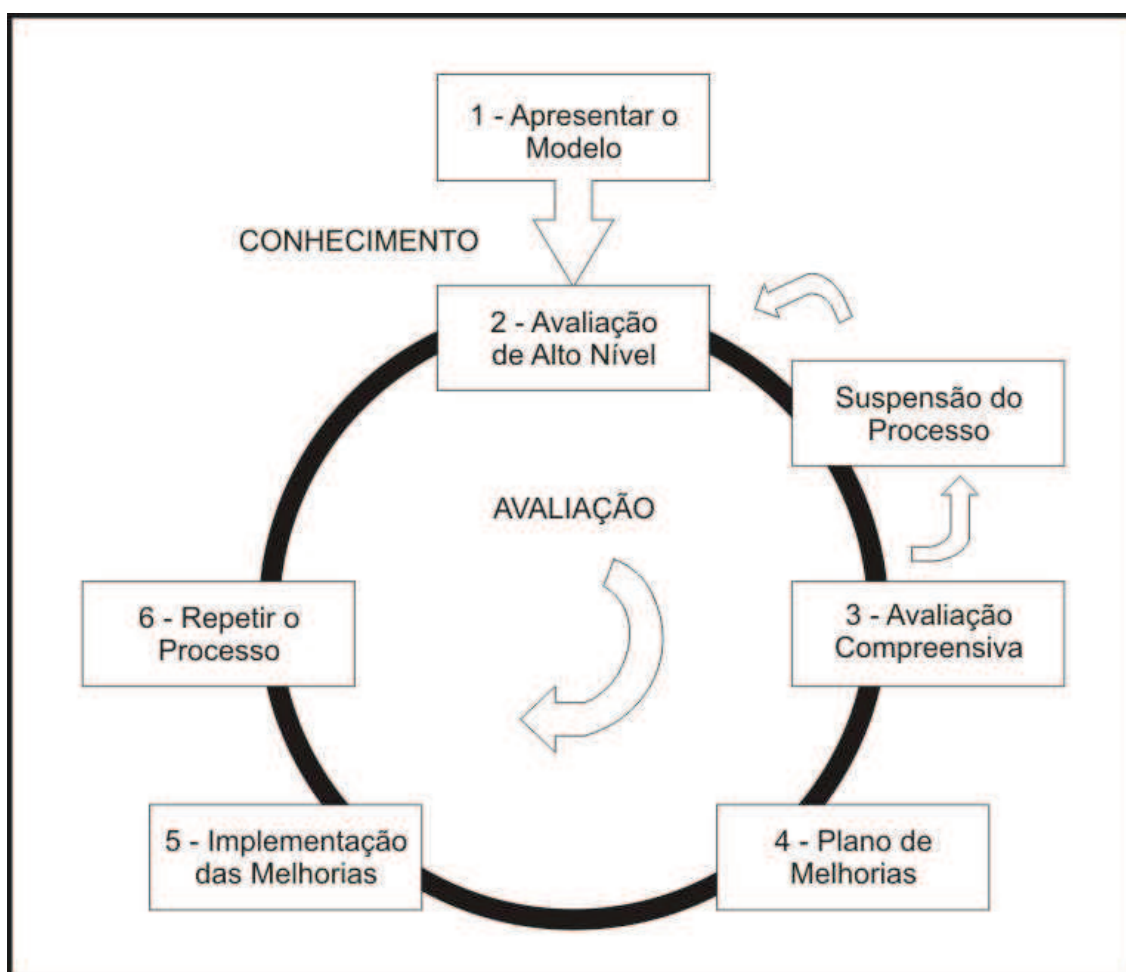


Figura 10 – Ciclo de Vida do OPM3
Fonte: Adaptado de OPM3 (2004)

Zaguir e Martins (2004) relatam que no primeiro passo, o OPM3, recomenda o estudo do modelo, ou seja, obter o conhecimento básico do OPM3, seus componentes e operações. O segundo passo consiste na determinação do ambiente geral na conjuntura da maturidade organizacional de gerenciamento de projetos.

Segundo os mesmos autores, a Avaliação Compreensiva, consiste na preparação de um plano de melhoria com base nas melhores práticas e aptidões identificadas como não aperfeiçoadas no âmbito do domínio e estágio de maturidade de interesse. O quarto e o quinto passos são, respectivamente, recomendações para a implantação deste plano e reprodução do processo tendo em vista sua melhoria contínua.

2.4.2 Kerzner - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Maturity Model* - PMMM) proposto por Kerzner (2004) é composto por cinco níveis que representam etapas de desenvolvimento de uma organização para o alcance da excelência em gerenciamento de projetos. A Figura 11 apresenta a estrutura deste modelo de maturidade em gerenciamento de projetos:

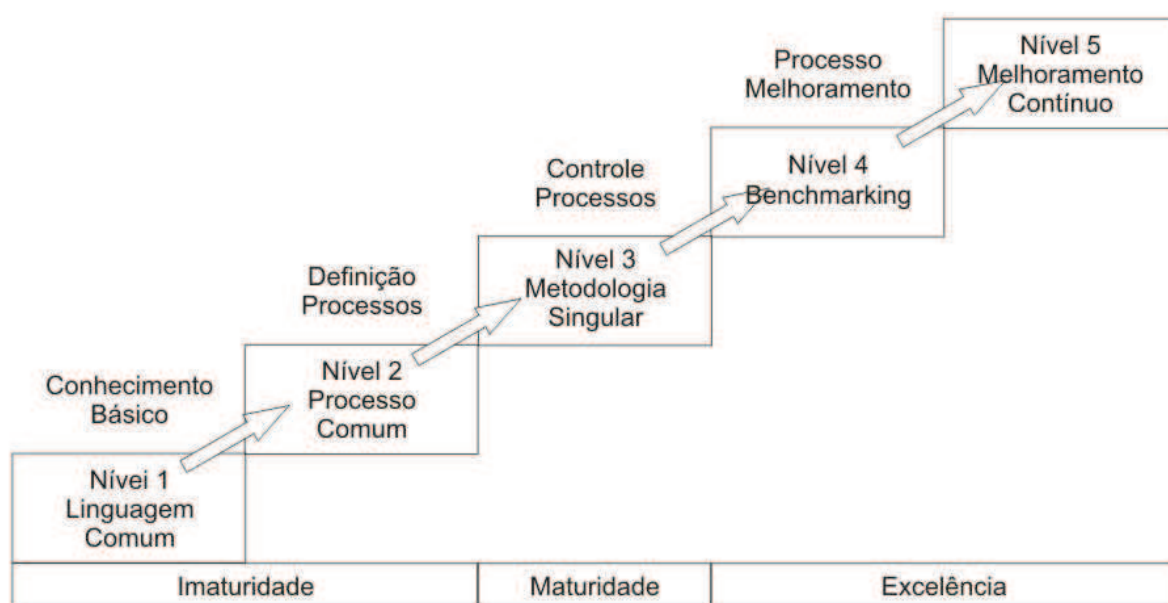


Figura 11 – Níveis de maturidade do PMMM
Fonte: Adaptado de Kerzner (2004)

De acordo com Kerzner (2004) uma organização que está no primeiro nível apresenta conhecimento básico sobre gerenciamento de projetos e linguagem comum sobre o assunto. O segundo nível, processos comuns, refere-se ao reconhecimento da empresa da importância de estabelecer processos compartilhados para os projetos, ou seja, esse estágio visa a repetição o sucesso alcançado por um projeto para todos os outros na organização. No terceiro nível, a organização possui uma metodologia própria, baseada no gerenciamento de projetos, para administração dos seus empreendimentos.

O quarto nível do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos proposta por Kerzner (2004) é composto por um método contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos, elaboradas pela empresa, com outras. A intenção desta fase é a aquisição de informações que auxiliem a organização no aprimoramento do seu desempenho em gerenciamento de projetos. Finalizando,

uma organização que está no último nível, do Kerzner-PMMM, aproveita as informações advindas do nível anterior para efetuar modificações imprescindíveis tendo em vista o melhoramento contínuo dos processos de gerenciamento de projetos.

Segundo Lott (2008) a avaliação de maturidade pelo modelo Kerzner-PMMM apresenta-se disponível, mediante pagamento, pelo endereço eletrônico do Instituto Internacional para a Aprendizagem (*International Institute for Learning – IIL*). O questionário encontrado no endereço eletrônico do IIL possui 183 questões, algumas de múltipla escolha, outras do tipo sim ou não e outras em escala Likert (do tipo não concordo até concordo fortemente), sendo posicionadas, entre os cinco níveis, da seguinte maneira: 80 perguntas no primeiro nível, 20 perguntas no segundo nível, 42 perguntas no terceiro nível, 25 perguntas no quarto nível e 16 no quinto nível.

Kerzner (2006, apud Lott, 2008) comenta que o questionário deve ser aplicado em uma amostra considerável para apresentar resultados confiáveis para a avaliação. Segundo o autor, para grandes empresas, deve-se convidar trinta indivíduos ou mais de cada unidade de operação toda vez que for realizada a avaliação. O objetivo principal é analisar pelo menos 10% da população e aspirar-se porcentagens maiores em pequenas organizações.

Lott (2008) comenta que por ser baseado em idéias e teorias do seu desenvolvedor, o modelo PMMM, é difícil de ser implementado sem o apoio de consultoria ou de quem tenha conhecimentos nas obras do autor Kerzner.

2.4.3 Prado - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

De acordo com Prado (2008) na concepção do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP) foi considerado que este novo modelo deveria ser simples de usar, estar fortemente ligado à capacidade de um departamento em executar seus projetos com sucesso e fornecer resultados confiáveis e coerentes. Desta forma, a proposta de desenvolver um modelo simples contraria a tendência demonstrada pelos outros modelos pesquisados que são considerados complexos.

Segundo Prado (2008) o modelo Prado-MMGP permite a avaliação do grau de maturidade em gerenciamento de projetos que se encontram os setores de

uma organização envolvidos com quaisquer tipos de empreendimentos. O Prado-MMGP além de pequeno (possui 40 questões) e simples de ser aplicado, não necessita de obtenção licença para utilizá-lo, ou seja, é gratuito.

O modelo estrutura-se em cinco níveis, nos quais fazem parte seis dimensões. Na Figura 12, as dimensões são mostradas na seta e os níveis nas caixas enumeradas:

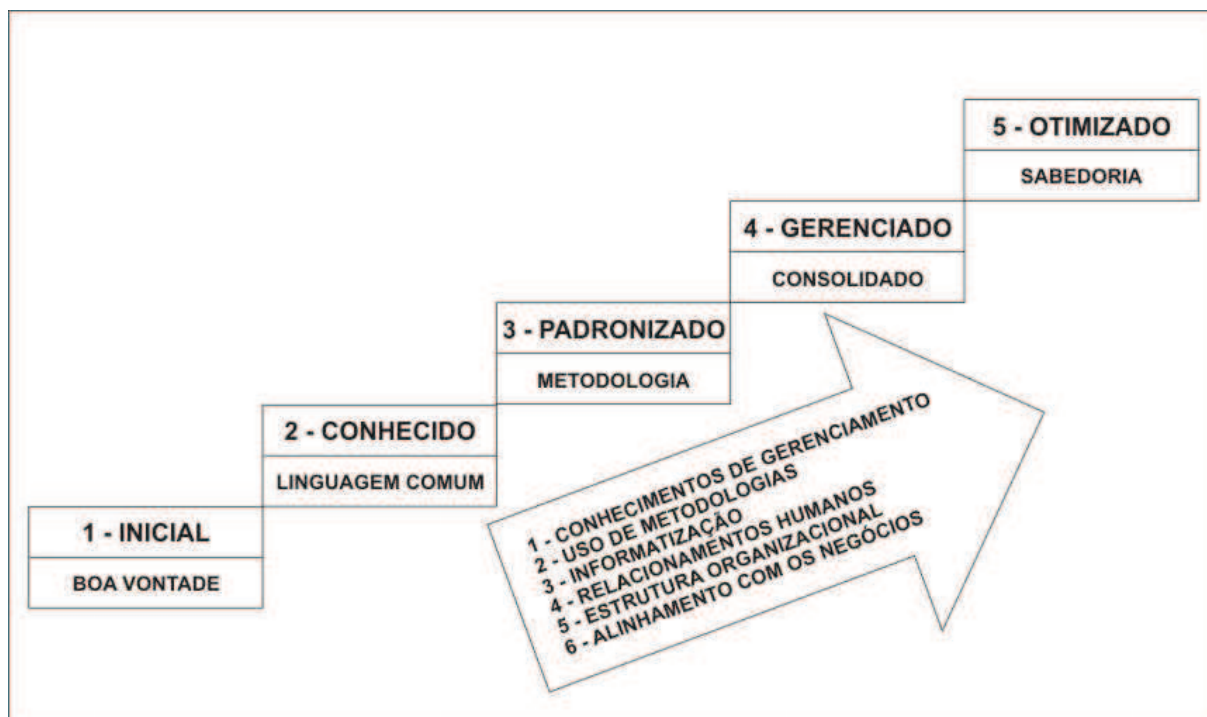


Figura 12 – Dimensões e Níveis de Maturidade do Prado-MMGP
Fonte: Adaptado de Prado (2008)

Para Prado (2008), o primeiro nível da escala de maturidade significa um cenário em que o departamento não realiza nenhum esforço estruturado para implantação de gerenciamento de projetos. Os projetos do setor são empreendidos isoladamente por meio de iniciativas individuais. No segundo nível a organização efetua um esforço coordenado pelo setor na direção de criar uma linguagem comum para o tema gerenciamento de projetos.

O terceiro nível caracteriza-se como a fase na qual os setores utilizam um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, soluções computacionais e estrutura organizacional. No quarto nível consolidam-se as ações iniciadas nos níveis anteriores, relativamente à metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico. No último nível da escala de maturidade a empresa atinge a excelência em

gerenciamento de projetos e desenvolve os seus empreendimentos de forma otimizada. Um resumo de cada dimensão do Prado-MMGP demonstra-se no Quadro 8:

Quadro 8 – Características das Dimensões do Modelo Prado-MMGP

Dimensões	Características
Conhecimentos de Gerenciamento	Esta dimensão se refere tanto ao entendimento das técnicas e princípios específicos do gerenciamento de projetos, bem como de outras práticas de gestão utilizadas na empresa.
Uso de metodologias	A segunda dimensão refere-se a uma série de atividades determinadas pela organização para desenvolver seus projetos.
Informatização	Esta dimensão trata da informatização da metodologia adotada para gerenciar os empreendimentos da organização.
Relacionamentos Humanos	A dimensão relacionamentos humanos está associada aos aspectos humanos que afetam os envolvidos em projetos.
Estrutura Organizacional	Esta dimensão diz respeito à escolha adequada de uma estrutura organizacional para maximizar os resultados e minimizar os conflitos interpessoais dos projetos.
Alinhamento com os negócios	A última dimensão trata da adequação dos projetos com os interesses maiores da organização.

Fonte: Adaptado de Prado (2008)

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na realização deste trabalho.

3.1 Método de Pesquisa

Segundo Reis (2006, p.34) “o método pode ser definido como um conjunto de procedimentos técnicos utilizados na investigação de fenômenos e o caminho para se chegar à verdade ou alcançar um determinado fim ou objetivos propostos”.

Para realização deste trabalho adotou-se a forma de estudo exploratória. Para Gil (2002, p.41) essa forma de pesquisa tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

De acordo com Yin (2001, apud Gil, 2002) o estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Por apresentar domínios quantificáveis e também qualificáveis, este trabalho adota uma abordagem qualiquantitativa para análise e interpretação de dados. Esse tipo de abordagem é considerado a combinação entre a abordagem qualitativa e quantitativa.

3.2 Ambiente de Estudo

Para a realização deste trabalho foram enviados 20 convites para empresas sergipanas, contemplando organizações de pequeno, médio e grande porte e com atuação em ramos de atividades distintas. Destes convites enviados, foram coletados oito questionários respondidos, sendo este o universo da pesquisa.

As identidades dos entrevistados bem como as das empresas, foram protegidas, não sendo registrado no presente trabalho. Devido a não divulgação dos nomes reais das empresas, foram criados nomes de fantasia para representá-las.

Todas as organizações estudadas estão localizadas na cidade de Aracaju, estado de Sergipe. O Quadro 9 apresenta as características de cada uma das empresas pesquisadas, bem como seus nomes de fantasia.

Quadro 9 – Nome fantasia e perfil das empresas estudadas

Nome Fantasia	Setor Estudado	Tipo de Projeto	Porte da Empresa	Ramo de Atividade	Tipo de Organização
Empresa A	Telefonia	Mudança Organizacional ou Melhoria	Grande	Saúde	Pública
Empresa B	Engenharia de Produção	Pesquisa e Desenvolvimento	Grande	Têxtil	Privada
Empresa C	Logística	Construção e Montagem	Grande	Construção	Privada
Empresa D	Escritório de Projetos	Aplicativos de Informática	Grande	Tecnologia da Informação	Pública
Empresa E	Tecnologia da Informação	Aplicativos de Informática	Grande	Outras Áreas	Pública
Empresa F	Projetos	Construção e Montagem	Médio	Petróleo, Óleo e Gás	Privada
Empresa G	Projetos	Construção e Montagem	Grande	Distribuição (Água)	Pública
Empresa H	Segurança no Trabalho	Construção e Montagem	Grande	Alimentos e Bebidas	Privada

Fonte: Autor

3.3 Coleta de Dados

Os dados obtidos para este trabalho foram coletados através de um questionário contendo 52 perguntas de múltipla escolha. O questionário divide-se em dois blocos. O primeiro elaborado pelo autor do trabalho, que visa obter dados sobre o perfil do participante da pesquisa e da empresa, já o segundo bloco refere-se ao Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos eleito como o mais adequado à pesquisa, que foi o modelo Prado-MMGP, devido sua maior aderência com os objetivos do presente trabalho.

Na elaboração do questionário para determinação do perfil do participante e da empresa estudada, foram consideradas as premissas citadas por Pádua (2007): possibilitar uma flexibilidade quanto à ordem de apresentação das questões; verificar a distribuição do tempo para cada assunto; e manter o controle dos objetivos a serem atingidos.

O período estabelecido para coleta de dados iniciou-se em 01-03-2010 e encerrou-se em 31-03-2010, compreendendo um espaço de tempo de um mês. O questionário utilizado para coleta de dados desse trabalho, bloco um (perfil do participante da pesquisa e da empresa) e bloco dois (modelo maturidade em gerenciamento de projetos Prado-MMGP) encontra-se no Apêndice A.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão demonstrados os resultados alcançados com a pesquisa. Inicialmente pela escolha do modelo de maturidade, continuada pelas maturidades médias e finaliza-se comparando-se estes resultados com as pesquisas realizadas anteriormente.

4.1 Escolha do Modelo de Maturidade

Para determinar o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos desenvolveu-se uma planilha de pontuação dos atributos, em que considerou-se as características dos modelos apresentados na fundamentação teórica. Para a definição dos atributos, tomou-se como referência as recomendações feitas por Oliveira (2006) e a própria fundamentação teórica. Quanto maior a aderência do atributo ao modelo, maior será a nota.

Na segunda etapa, determinou-se, então, uma escala na qual as afinidades são assim classificadas: 0 = inexistente; 1 = baixa; 2 = média; 3 = alta.

A somatória desta pontuação definiu a escolha do modelo. O Quadro 10 demonstra os critérios de escolha e a pontuação final.

Quadro 10 – Critérios para escolha do Modelo de Maturidade

ATRIBUTOS	MODELOS DE MATURIDADE		
	PMMM	OPM3	MMGP
Facilidade de Acesso ao Modelo	1	1	3
Propriedade Intelectual	3	3	3
Idioma	1	1	3
Baixa Complexidade	1	1	3
Quantidade de Questões	1	1	3
Não necessidade de aquisições de <i>softwares</i> específicos	1	1	3
Facilidade de Cálculo	2	2	3
Tempo para responder	1	1	3
Acesso para comparação de valores históricos	1	1	3
TOTAL	12	12	27

Fonte: Autor

As informações levantadas e identificadas como necessárias na

elaboração de um estudo de caso direcionam para a utilização de um questionário com menor complexidade. Um modelo de maturidade em GP mais complexo pode demandar mais tempo para resolução, requerer mais recursos humanos e financeiros, influenciar negativamente na predisposição dos participantes quanto a contribuição com as respostas e, desta forma, aumentar os riscos que podem inviabilizar o trabalho.

Assim, a preferência pela utilização do modelo Prado-MMGP confirma-se como a alternativa mais viável não somente pela pontuação alcançada, mas também, pela possibilidade de comparação dos resultados coletados no trabalho com dados históricos, bem como o acesso a estas informações.

4.2 Maturidade Média para as Empresas Estudadas

A maturidade média para as organizações sergipanas participantes da pesquisa, conforme mostra a Figura 13, foi de 2,23 em relação ao modelo Prado-MMGP. O valor da maturidade para cada organização estudada pode ser visto no Apêndice B.

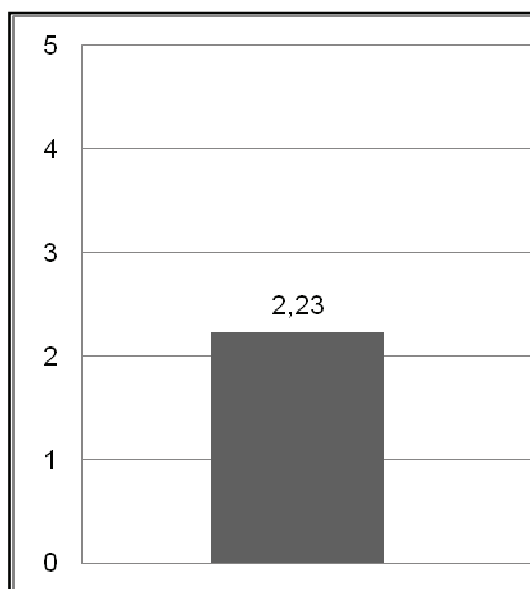


Figura 13 – Maturidade Média para empresas estudadas
Fonte: Autor

O valor obtido para a maturidade das empresas sergipanas (2,23) é considerado médio-baixo. Entretanto, este resultado pode ser entendido como bom para as organizações que responderam a pesquisa, considerando-se o pouco tempo

em que o assunto Gerenciamento de Projetos ganhou repercussão no Brasil, mas, sem dúvida, é pouco em relação ao quanto pode ser melhorado.

A distribuição do valor médio da maturidade (2,23) pelos cinco níveis do Prado-MMGP (Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado), é exposto na Figura 14.

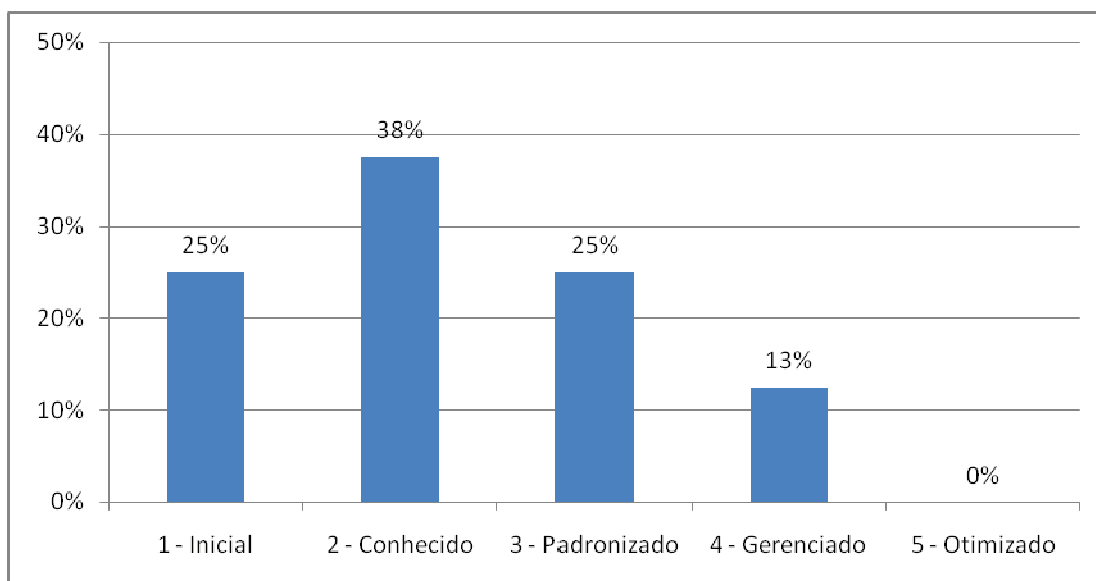


Figura 14 – Distribuição dos respondentes por Nível de Maturidade
Fonte: Autor

De acordo com o gráfico da Figura 14, para 63% das organizações participantes deste estudo (níveis 1 e 2), o Gerenciamento de Projetos ainda não possibilita gerar resultados aos seus negócios de maneira eficaz, tal cenário, segundo o modelo Prado-MMGP, só será possível quando a organização atingir no mínimo o nível 3. Apenas 13% das empresas estão em níveis que permitem domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Portanto, o que se percebe é que ainda há muito a ser melhorado no âmbito de Gerenciamento de Projetos para que as organizações pesquisadas atinjam um patamar competitivo no mercado em que atuam, segundo o modelo Prado-MMGP.

4.2.1 Maturidade por Tipo de Organização

A Figura 15 mostra em percentuais os tipos de empresas que participaram da pesquisa. É possível observar que 50% são compostos por organizações públicas e 50% por organizações privadas.

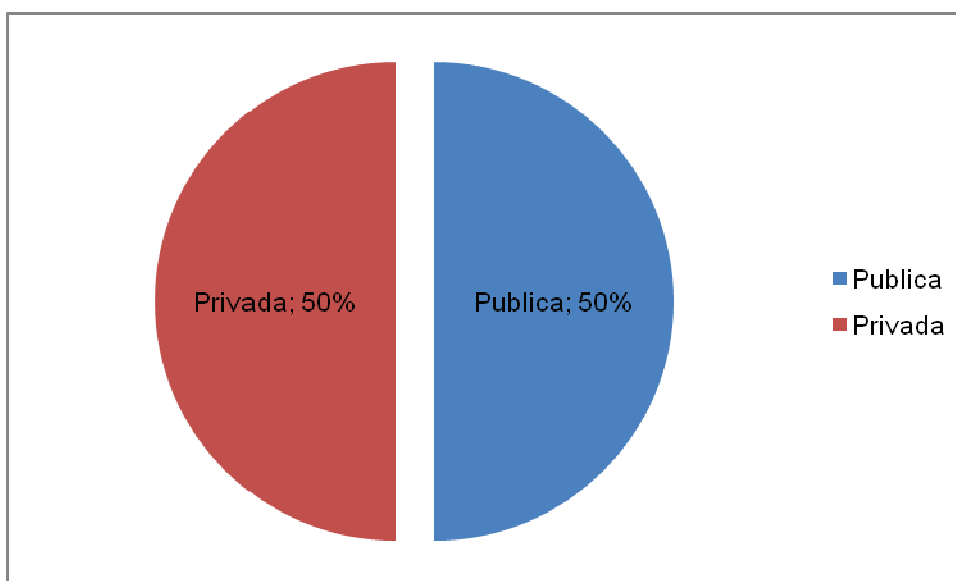


Figura 15 – Perfil dos Participantes por Tipo de Organização
Fonte: Autor

A Figura 16 mostra a maturidade média por tipo de empresa. Pode-se visualizar que existe uma grande distância entre os valores das organizações privadas (2,89) e públicas (1,80). O baixo valor para empresas públicas pesquisadas não é surpresa, considerando-se que, para este tipo de organização, o tema gerenciamento, visto de forma ampla, sempre foi um desafio.

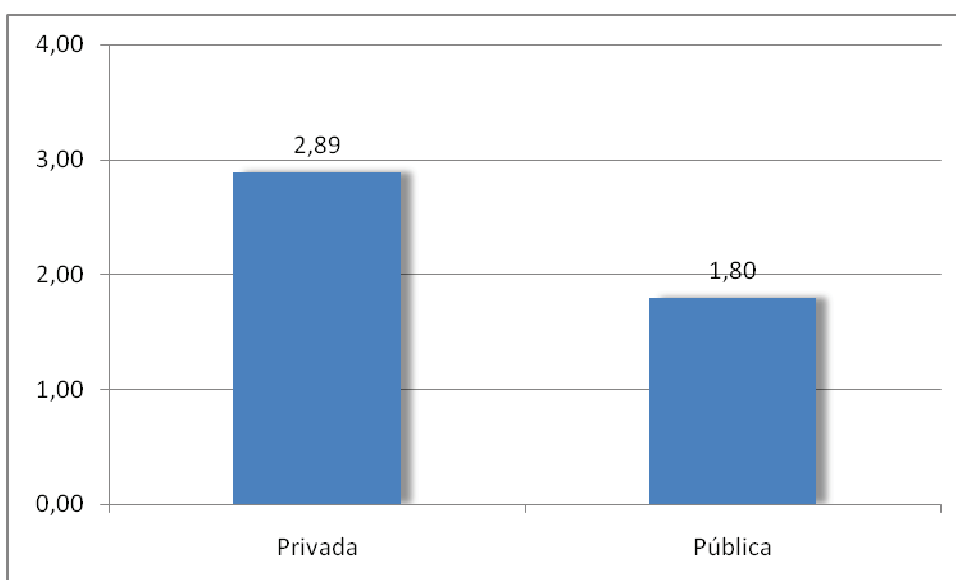


Figura 16 – Maturidade por Tipo de Organização
Fonte: Autor

De uma perspectiva geral, os resultados encontrados para os dois tipos de empresas analisadas são baixos, desta forma, entende-se que muito trabalho

deve ser feito para que as empresas atinjam níveis de maturidade superiores na escala do modelo Prado-MMGP. O aspecto mais preocupante situa-se nas organizações públicas que, de acordo com a pesquisa, estão no nível inicial, ou seja, ainda não praticam gerenciamento de projetos de forma sistemática ou desconhecem o assunto.

4.2.2 Maturidade por Categorias de Projetos

A Figura 17 apresenta a distribuição das categorias de projetos nas quais as organizações estudadas estão inseridas. Os dois maiores segmentos são Construção e Montagem (50%) e Softwares/Aplicativos de Informática (25%), seguidos por Pesquisa e Desenvolvimento e Mudança Organizacional ou Melhoria (12%).

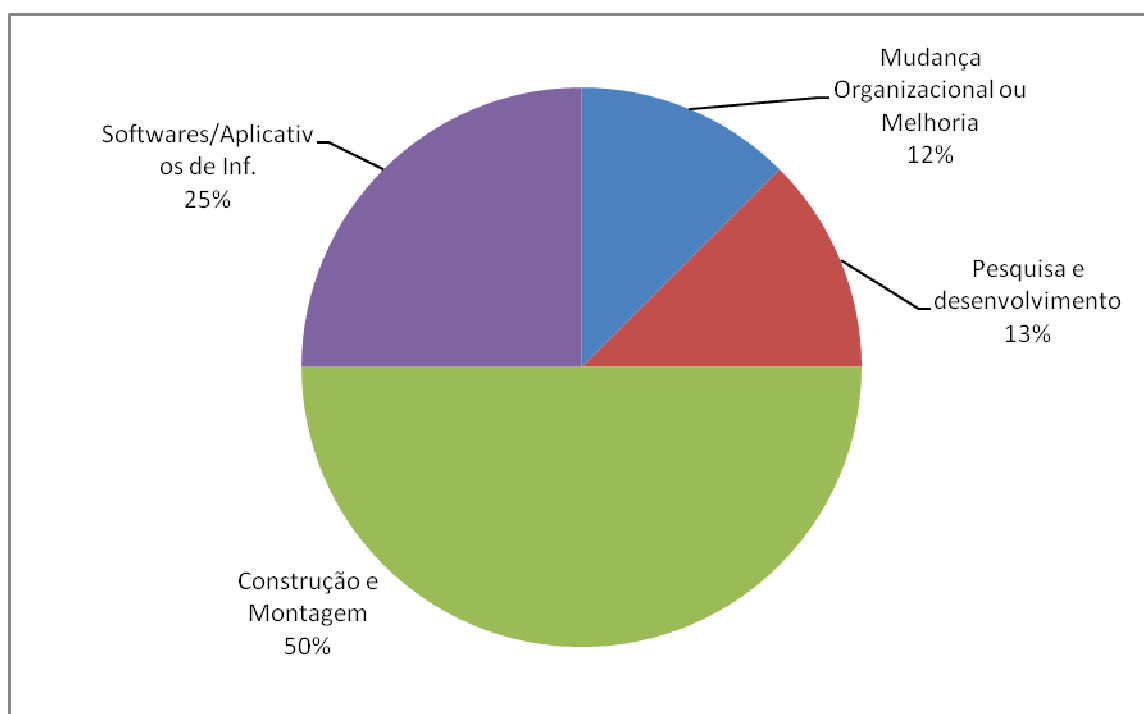


Figura 17 – Perfil dos Participantes por Categorias de Projetos
Fonte: Autor

A maturidade média por Categoria de Projeto é mostrada na Figura 18. Nota-se que as maiores maturidades médias estão concentradas nas categorias Mudança Organizacional ou Melhoria (3,10) e Construção e Montagem (2,89). Já as categorias Softwares/Aplicativos de Informática e Pesquisa e Desenvolvimento

apresentaram valores muito baixos, classificando-as como nível inicial na escala do modelo Prado-MMGP.

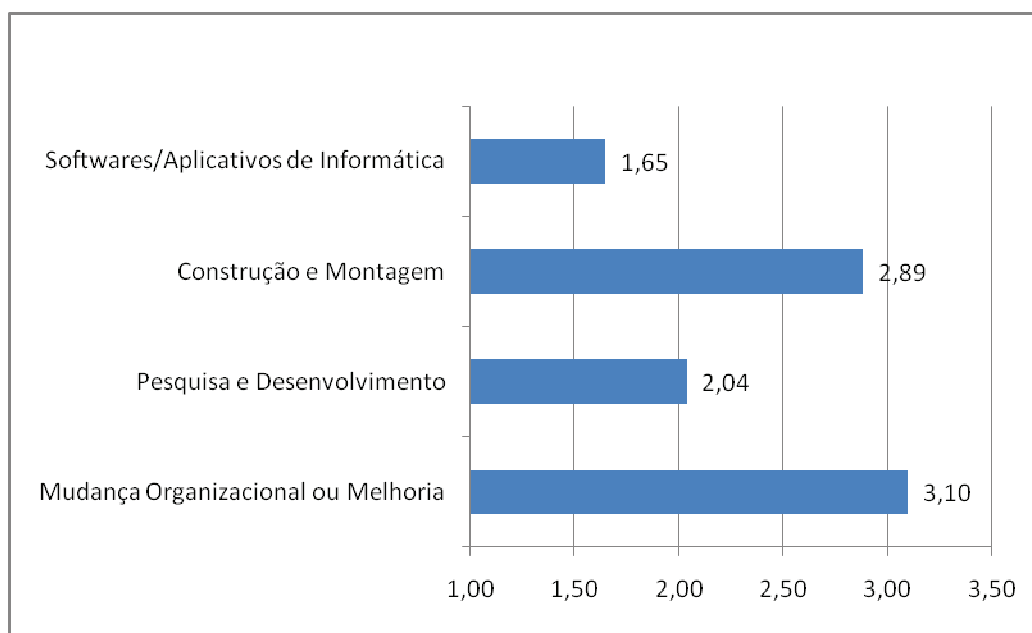


Figura 18 – Maturidade por Categorias de Projetos
Fonte: Autor

4.2.3 Maturidade por Área de Atuação

A Figura 19 mostra a distribuição por Área de Atuação. A área de transformação, de forma geral, obteve uma representatividade de 39%, subdividida em Têxtil (13%), Alimentação e Bebida (13%) e Petróleo Óleo e Gás (13%). Responderam também a pesquisa a Área de Distribuição de Água (13%), Saúde (13%), Construção (13%), Tecnologia da Informação (13%) e Outras Áreas (13%).

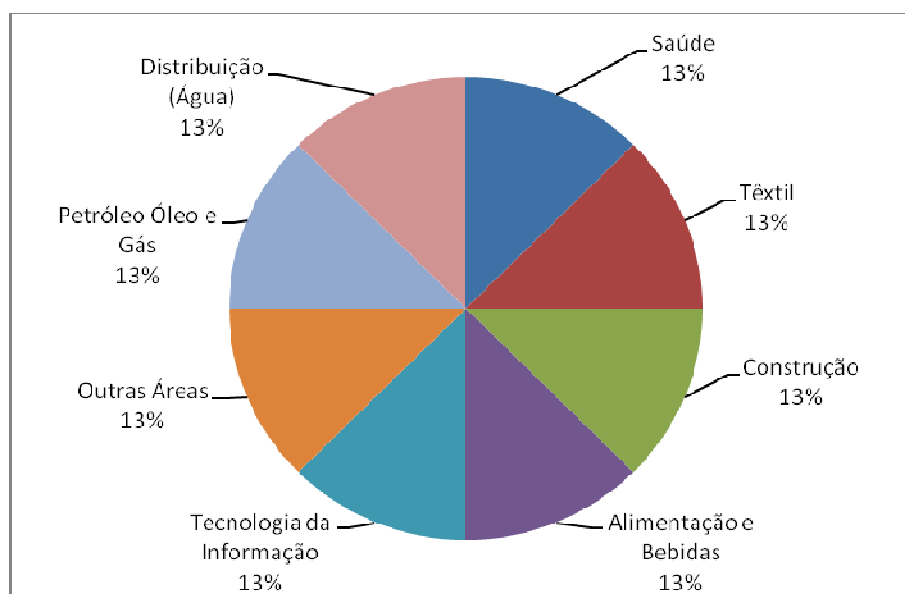


Figura 19 – Perfil dos participantes por Área de Atuação
Fonte: Autor

A Figura 20 demonstra a média da maturidade por área de atuação. Os maiores valores estão nas áreas de Construção (3,41) e Saúde (3,10). Os outros resultados são considerados médio-baixos, situando-se no estágio inicial (nível 1) e conhecido (nível 2) da escala de maturidade do modelo adotado na pesquisa.

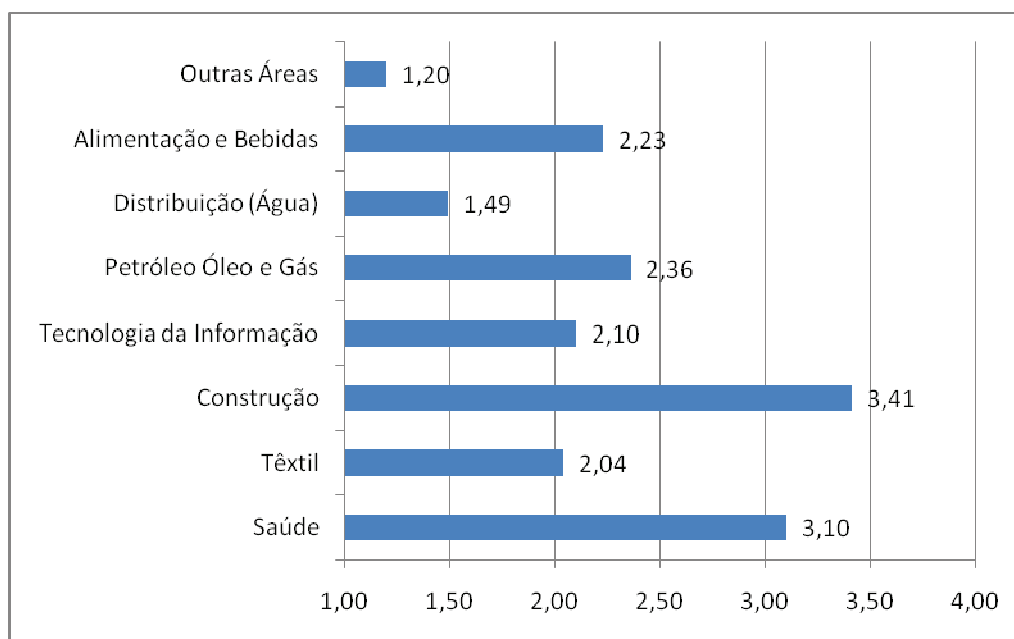


Figura 20 – Maturidade por Área de Atuação
Fonte: Autor

4.3 Comparação com Dados Históricos

Os valores de Maturidade para o Brasil foram coletados, gratuitamente, no endereço eletrônico da pesquisa nacional sobre maturidade em gerenciamento de projetos, denominada como *Maturity Research*. Tal iniciativa é organizada, pelo desenvolvedor do modelo Prado-MMGP, desde 2005, sendo realizada também nos anos de 2006 e 2008.

As pesquisas de 2005 e 2006, quando examinadas, mostram dados muito similares. Já em 2008 aconteceu um pequeno incremento. Segundo Prado (2008), isto deve ser o esperado, pois a maturidade média das empresas de um país não deve passar por alterações muito significativas de um ano para o outro.

O Quadro 11 apresenta a quantidade de participantes e o resultado da maturidade média, respectivamente para cada pesquisa nacional.

Quadro 11 – Histórico das Pesquisas Nacionais

Pesquisa	Participantes	Maturidade Média
Nacional 2005	261	2,44
Nacional 2006	258	2,42
Nacional 2008	310	2,66

Fonte: Adaptado de Prado (2008)

Os dados históricos apresentam valores que classificam as empresas, de uma forma geral, no nível 2 (Conhecido). Quando comparados com a pesquisa realizada em Sergipe os resultados demonstram-se semelhantes, uma vez que, o valor obtido para as empresas estudadas foi de 2,23, também situando-se no nível 2 do modelo Prado-MMGP. O Quadro 12 demonstra a quantidade de participantes e o resultado da pesquisa sergipana.

Quadro 12 – Pesquisa Sergipe 2010

Pesquisa	Participantes	Maturidade Média
Sergipe 2010	8	2,23

Fonte: Autor

A quantidade de participações da pesquisa realizada em Sergipe demonstra limitação para generalização dos resultados. Entretanto, o presente estudo, pode ser considerado muito significativo para as empresas estudadas, porque oferece a oportunidade de fazer comparações com pesquisas já realizadas, bem como, referência para novos estudos.

5 CONCLUSÕES

No cenário global atual, nenhuma organização, independente de sua área de atuação ou tipo, pode ignorar a importância de gerenciar da maneira mais eficiente possível seus projetos. Com a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos, um vasto ferramental de qualidade está se ampliando para os profissionais que lidam com esse tipo de empreendimento. Os instrumentos desse ferramental incluem processos, métodos, técnicas e ferramentas.

Entretanto, mesmo com os avanços obtidos na área de GP, por vezes, torna-se difícil saber se os projetos são adequadamente gerenciados nos seios da empresa, bem como se a habilidade dos gestores e equipes de projetos está satisfatória para conduzir os empreendimentos ao sucesso. É exatamente neste sentido que este estudo se propôs a dar uma significativa contribuição para área acadêmica.

Para isto, o presente trabalho contemplou a identificação de um modelo de maturidade mais adequado às características da pesquisa. Através de um levantamento feito na literatura especializada em gestão de projetos, chegou-se a três modelos. Uma metodologia de escolha foi desenvolvida baseando-se nos critérios sugeridos por Oliveira (2006). O resultado do emprego da metodologia nos modelos estudados implicou em uma maior aderência ao modelo Prado-MMGP.

Após aplicação do modelo eleito como mais apropriado para a pesquisa, em oito empresas estudo de caso, foi possível colher dados que permitiram realizar análises dos níveis de maturidade em gestão de projetos entre organizações de vários segmentos, tamanhos e tipos. A maturidade média para as organizações sergipanas participantes da pesquisa foi de 2,23, posicionando-as no nível dois da escala de maturidade do modelo Prado-MMGP. Este valor, quando comparado com os dados históricos demonstra-se muito coerente, já que todos também são médio-baixos, representando assim maior confiabilidade ao presente trabalho.

De acordo com o Prado (2008) as ações recomendadas para que as organizações participantes do estudo atinjam um nível superior ao atual, são:

Disseminar o assunto, principalmente no corpo administrativo da empresa; Implantar e utilizar metodologia, sistema informatizado e estrutura organizacional, bem como, corrigir, adaptar e dominar estes tópicos; Promover o alinhamento dos projetos com o Planejamento Estratégico; Melhorar as habilidades dos gerentes de projetos no âmbito de relacionamentos humanos, tais como negociação, conflitos, motivações, entre outros.

A comprovação do alcance dos objetivos específicos, propostos por esse trabalho, corrobora o cumprimento do objetivo geral da pesquisa, isto é, o de se avaliar o nível de maturidade de Gerenciamento de Projetos em empresas do Estado de Sergipe.

Esta pesquisa pode ser considerada uma das pioneiras da área de maturidade de gerenciamento de projetos, visto que, existe uma escassez de material acadêmico no Brasil, relacionado ao tema deste trabalho. Sendo assim, além de proporcionar para as organizações estudadas uma oportunidade de melhoria dos seus processos de gestão de empreendimentos, essa pesquisa contribuiu de forma relevante para o meio científico.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. **Propondo uma estrutura de escritório de projetos para uma organização de TI**. 2004. 129f. Monografia (Bacharelado em Informática) – Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2004.

ANSELMO, J. L. **Escritório de Gerenciamento de Projeto**: Um Estudo de Caso. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, São Paulo, Universidade de São Paulo, 2002.

BARCAUI, B., QUELHAS, O. **Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil**. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção, n.2, p.38-53, jul. 2004.

CHAVART, J. ***Project Management Methodologies: selecting, implementing, and supporting methodologies and processes for projects***. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003

CLELAND, D. I., IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2002.

CRAWFORD, J. K. ***The Strategic Project Office: A guide to improving organizational performance***. New York: Marcel Dekker, 2002.

DINSMORE, P.C. ***Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change***. San Francisco: Jossey-Bass, 2003

DINSMORE, P.C., CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009

FRAME, J. D. ***Managing Projects In Organizations***. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GAREIS, R. ***PM Baseline: Knowledge Elements for Projects and Program Management and for the Management of Project-Oriented Organizations***. Viena: Franz Klein-Gasse, 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALES, F., RODRIGUES, I. **Implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos**. Monografia, MBA em Projetos, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

GUIMARÃES, E. B. G. **Escritório de Gerenciamento de Projetos**: Pesquisa sobre os fatores que influenciam o estado potencial para sua virtualização. Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2007.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAHN, M. **Gerenciamento de Projetos Ambientais**. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2003.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KERZNER, H. **Project Management: a system approach to Planning, Scheduling and Controlling**. New Jersey: Jon Wiley & Sons, 2003.

LOTT, V. F. **Maturidade em gerenciamento de projetos no Sistema Estadual do Meio Ambiente (SISEMA)**. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2008.

MANSUR, R. **Escritório Avançado de Projetos na Prática**: plano de negócio: a máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MARTINS, J. C. C. **Técnicas para gerenciamento de projetos de software**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, W. A. **Modelos de maturidade**: uma visão geral. Mundo PM, n.6. p. 6-11, dez. 2005 / jan. 2006.

ORTH, A. I, PRIKLADNICKI, R. **Planejamento e Gerência de Projetos**. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**: Abordagem teórico-prática. São Paulo: Papirus, 2004.

PASSOS, M.L.G.S. **Gerenciamento de Projetos para pequenas empresas**: combinando boas práticas com simplicidade. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

POSSI, M. **Gerenciamento de Projetos**: guia do profissional. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: EDG, 2003.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima: INDG, 2008.

Project Management Institute. ***Organizational Project Management Maturity Model***, Pennsylvania: USA, 2004.

Project Management Institute. **“Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”**, Pennsylvania: USA, 2004.

RABECHINI JÚNIOR, R. **Competências e Maturidade em Gestão de Projetos: uma perspectiva estruturada**. São Paulo: Annablume;Fapesp, 2005.

RAD, P.F., RAGHAVAN, A. ***Establishing an Organizational Project Office***. In: AACE International Transactions, 2000.

RAD, P. F., LEVIN, G. ***The advanced Project Management Office: a comprehensive look at function and implementation***. Florida: St. Lucie Press, 2002.

REIS, L. G. **Produção de Monografia: da teoria a prática**. Brasília: Editora Senac, 2006.

TRAVASSOS, A. **Gerenciamento de Projetos com Microsoft Office Project 2003**. Brasília: E-Book, 2005.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J.R. **Estruturas das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

ZAGUIR, N. A., MARTINS, A. R. **Revisão Crítica do OPM3: um estudo de redundâncias**. Revista Gestão Industrial. n. 1. p.75-86, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

Bloco 1 - Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Levantamento que visa obter informações acerca do atual panorama das organizações que trabalham com Gerenciamento de Projetos no Estado de Sergipe.

Questionário

1 - Informe o ano do seu nascimento:

2 - Informe o seu sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

3 - Qual sua formação?

☐ Técnico

☐ Mestrado

☐ Graduação

☐ Doutorado, Pós-Doc e acima

☐ Pós - Graduação

4 - Qual o seu tempo dentro da organização?

☐ Menos que 1 ano

☐ 7,1 a 10 anos

☐ 1,1 a 4 anos

☐ 10,1 anos ou mais

☐ 4,1 a 7 anos

5 - Qual sua atual função na empresa?

☐ Presidente, Diretor

☐ Membro da Equipe Técnica

☐ Gerente de Projetos

☐ Membro da Equipe Administrativa

☐ Gerente Funcional ou de Departamento ou Coordenador

6 - Qual seu tempo de experiência em Gerenciamento de Projetos?

☐ Até 3 anos

☐ Acima de 10 anos

☐ Entre 3 até 5 anos

☐ Entre 5 até 10 anos

7 - Qual o nível mais alto em que já atuou com projetos?

☐ Não atuou formalmente

☐ Na liderança de projetos

☐ Como membro da equipe

☐ Na liderança de área ou departamento

APÊNDICE A – Questionário

8 - Indique o valor para um projeto que você atuou nos últimos 3 anos em R\$

- ☐ 0 a 100mil ☐ 1 a 5milhões
☐ 101 a 500mil ☐ Acima de 5milhões
☐ 500mil a 1milhão

9 - Qual o segmento de projeto mais realizado pela empresa?

- ☐ Defesa, segurança e aeroespacial
☐ Mudança organizacional ou melhoria
☐ Telecomunicações (voz, dados e imagem)
☐ Eventos
☐ Engenharia, arquitetura, design, etc.
☐ Infra-estrutura - Construção e Montagem (civil, mecânica, elétrica, energia, naval, etc...)
☐ Softwares/aplicativos de informática
☐ Desenvolvimento sócio-ambiental
☐ Entretenimento e mídia (filmes, tv, teatro, etc...)
☐ Inovação de produtos e serviços
☐ Pesquisa e desenvolvimento
☐ Outras categorias não relacionadas acima

10 - Indique o número de funcionários da empresa que atua.

- ☐ 000 a 019 funcionários ☐ 500 a 1000 funcionários
☐ 020 a 099 funcionários ☐ Acima de 1000 funcionários
☐ 100 a 499 funcionários

11 - Informe o porte da empresa que você atua:

- ☐ Microempresa ☐ Grande Empresa
☐ Pequena Empresa
☐ Média Empresa

12 - Informe o ramo de atividade da empresa em que atua:

- | | |
|--|--|
| ☐ Agricultura, Pecuária, Silvicultura | ☐ Metalurgia e Siderurgia |
| ☐ Alimentação e Bebidas | ☐ Papel e Celulose |
| ☐ Bancos, Finanças e Seguros | ☐ Petróleo, Óleo e Gás |
| ☐ Comércio | ☐ Química |
| ☐ Construção | ☐ Saúde |
| ☐ Consultoria | ☐ Tecnologia da Informação |
| ☐ Defesa, Segurança e Aeroespacial | ☐ Telecomunicações |
| ☐ Distribuição (Água, Gás) | ☐ Têxtil |
| ☐ Educação | ☐ Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística |
| ☐ Eletroeletrônicos | ☐ Turismo & Esportes |
| ☐ Engenharia | ☐ Veículos e Peças |
| ☐ Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição) | ☐ Vestuário, Calçados, Moda |
| ☐ Farmacêutica | ☐ Outras Áreas |
| ☐ Indústria Extrativa (Mineração, etc.) | |

APÊNDICE A – Questionário

Bloco 2 - Questionário do modelo Prado-MMGP

NÍVEL 2 – CONHECIDO (Linguagem Comum) – Iniciativas Isoladas

1. Em relação à **aceitação do assunto** "Gerenciamento de Projetos" por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a) O assunto é aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos.
- b) O assunto tal como acima é aceito há mais de 6 meses OU o assunto é praticado há pelo menos um ano porém atinge poucos membros da alta administração.
- c) O assunto tal como acima é aceito há menos de 6 meses OU o assunto é pouco aceito como uma boa prática de gerenciamento pela alta administração ou não existe estímulo para o uso correto desses conhecimentos.
- d) Está sendo iniciado um trabalho de conscientização junto à alta administração.
- e) O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação à **aceitação do assunto** "Gerenciamento de Projetos" por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a) O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos.
- ~~b) O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano por um grupo restrito de gerentes de projetos.~~
- c) O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os gerentes de projetos são fracamente estimulados quanto ao uso desses assuntos.
- d) Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos gerentes de projetos.
- e) Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à **aceitação do assunto** "Gerenciamento de Projetos" por parte dos clientes dos projetos do setor (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

- a) O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os clientes gostam do tema e estimulam seu uso.
- b) O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas por um grupo reduzido de clientes.
- c) O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os clientes não sabem avaliar exatamente se as práticas de gerenciamento de projetos estão sendo convenientemente utilizadas.
- d) Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos clientes.
- e) Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

4. Em relação ao nível de conhecimento técnico (ou da área do negócio) pela equipe de gerenciamento de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- a) A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou da área de negócio).
- b) O nível de conhecimento é quase adequado, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para atingir o estágio desejado.
- c) O nível de conhecimento é médio, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para se atingir o estágio desejado.
- d) O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feito esforços para disponibilizar treinamentos.
- e) O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização), relativos a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, com frequência e regularidade.
- b) São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, mas a oferta é muito irregular e insuficiente.
- c) Os primeiros treinamentos internos acabam de ser efetuados e espera-se que se repitam com frequência e regularidade.
- d) Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento.
- e) A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

6. Em relação aos treinamentos efetuados fora da organização (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

- a) A organização estimula tais iniciativas por meio de vantagens de carreira para os participantes, desde que adequadamente justificadas.
- b) A organização estimula tais iniciativas, desde que adequadamente justificadas e, eventualmente, pode oferecer vantagens de carreira para os participantes.
- c) A organização aceita tais iniciativas e está analisando a viabilidade de oferecer vantagens de carreira aos participantes.
- d) A organização está analisando o assunto e pretende divulgar normas para este assunto.
- e) A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

7. Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento, conforme o PMBOK em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.
- b) O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento conforme o PMBOK, em nível adequado aos gerentes de projetos, mas atingiu uma quantidade restrita de gerente de projetos.
- c) O treinamento não abordou as áreas identificadas como necessárias ao setor.
- d) Está se iniciando um programa de treinamento.
- e) Não foi realizado nenhum treinamento para os gerentes de projetos e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8. Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido à alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a) O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
- b) O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração, mas atingiu uma quantidade insuficiente de profissionais da alta administração do setor.
- c) O treinamento fornecido foi considerado insuficiente ou pouco adequado relativamente às necessidades da alta administração do setor.
- d) Está sendo elaborado um programa de treinamento para a alta administração.
- e) Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

9. Em relação ao **entendimento da importância de aspectos organizacionais** (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial, Sponsor, etc.) para o bom andamento dos projetos, podemos afirmar que:

- a) As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.
- b) As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos, mas não têm tomado nenhuma iniciativa para estimular a implementação e aperfeiçoamento do assunto.
- c) As principais lideranças citadas conhecem o assunto, mas não estão inteiramente confiantes quanto à sua importância para o sucesso de projetos.
- d) Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto junto às lideranças.
- e) As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

10. Em relação ao **treinamento em softwares para gerenciamento de tempo** (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recurso. Eles utilizam os softwares adequadamente há mais de um ano.
- b) Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recurso mas apenas um grupo restrito de profissionais usa o software adequadamente de forma rotineira.
- c) Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste recurso. Está se iniciando a utilização dos softwares.
- d) Foi feito um plano de treinamento para software de gerenciamento de tempo.
- e) Não existem softwares para gerenciamento de tempo no setor da organização.

NÍVEL 3 - PADRONIZADO

1. Em relação ao **uso de metodologia** de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os cinco grupos de processos e as áreas de conhecimento, tidas como necessárias, do PMBOK. Seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.
- b) Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para se implementar uma metodologia.
- e) Não existe metodologia implantada e não se tem plano de implementação.

2. Em relação à **informatização da metodologia**, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema informatizado para os diversos tipos de projetos do setor, em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- b) Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para implementação.
- e) Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

3. Em relação ao **mapeamento e padronização dos processos** que envolvem as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido está em uso há mais de um ano.
- b) Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para se iniciar o trabalho citado.
- e) Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

4. Em relação ao **planejamento de cada novo projeto** e conseqüente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

- a) Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos e o modelo possui diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes. Ele é bem aceito e está em uso há mais de um ano.
- b) Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para se planejar os novos projetos.
- e) Não existe nenhum padrão em uso e não existem planos para desenvolver nenhum novo modelo. O atual processo é intuitivo e depende de cada um.

5. Quanto à **estrutura organizacional** implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), relativa ao relacionamento entre o Gerente do Projeto e outras áreas da organização (também chamadas de "fornecedores internos"), podemos afirmar que:

- a) Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível no momento e foi acordada uma estrutura com os "fornecedores internos" com regras claras.
- b) Esta estrutura está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- c) Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- d) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- e) Estudos foram iniciados para atacar este assunto.
- f) Nada foi feito.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

6. Em relação ao **Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)** do setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Foi implantado e possui forte envolvimento com o planejamento e acompanhamento dos projetos do setor. Está operando há mais de um ano e influencia todos os projetos importantes do setor.
- b) Tal como acima, exceto que a atuação do EGP é restrita a poucos projetos importantes do setor.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para implantação de um EGP.
- e) Não existe EGP e não existem planos para sua implantação.

7. Em relação ao uso de **Comitês** para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos importantes do setor que foram escolhidos para serem acompanhados pelo comitê. Estão operando há mais de um ano.
- b) Tal como acima, exceto que a atuação dos comitês é restrita a poucos projetos importantes do setor.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para sua implantação.
- e) Não existem Comitês e não existem estudos para sua implantação.

8. Em relação às **reuniões de avaliação do andamento de cada projeto** efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

- a) São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. e permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto. Está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b) Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.
- e) Não existem. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

9. Em relação ao **acompanhamento da execução de cada projeto**, assinale a opção mais adequada:

- a) Os dados adequados são coletados periodicamente e comparados com o plano baseline. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b) Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento dos projetos.
- e) Nada é feito e não existe nenhuma iniciativa neste assunto. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

10. Com relação ao **planejamento técnico do produto ou serviço que está sendo desenvolvido** (ou seja, a documentação técnica) e que é utilizado pelo Líder Técnico, pelo Gerente do Projeto e outros que dele necessitam, podemos afirmar que:

- a) A documentação técnica produzida em cada projeto é de muito boa qualidade e todos os principais envolvidos no setor conhecem o assunto e o tem praticado com muita propriedade há mais de um ano.
- b) Tal como acima, exceto que esta prática é restrita a poucos que dela necessitam.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
- e) Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

NÍVEL 4 - GERENCIADO

1. Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca aos aspectos (caso sejam aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento de Lições Aprendidas, podemos afirmar que:

- a) Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.
- b) Tal como acima, exceto que o uso do banco de dados é restrito a poucos gerentes de projetos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para se criar um banco de dados tal como acima.
- e) Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para se atacar o assunto.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

2. Em relação à **gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico para o setor**, assinale a opção mais adequada:

- a) Todos os portfólios e programas recebem um atendimento especial, tendo o seu próprio gerente, além dos gerentes de cada projeto. Este gerenciamento é feito em fina sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização há mais de 2 anos.
- b) Tal como acima, exceto que restrito a uns poucos portfólios e/ou programas.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico
- e) Desconhece-se a importância deste assunto.

3. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de gerenciamento de projetos existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual os processos são permanentemente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b) Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- e) O assunto ainda não foi abordado.

4. Em relação às **anomalias em tarefas** que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um procedimento praticado por todos os gerentes de projeto pelo qual se coletam dados de anomalias de tarefas e se efetua uma análise para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.
- b) Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita a poucos projetos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
- e) O assunto não foi abordado.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

5. Em relação às causas de fracasso de projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos há mais de dois anos.
- b) Tal como acima, exceto que as conclusões e uso desta prática ainda são preliminares.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B
- d) Estão sendo feitos estudos para se implantar um sistema tal como o acima.
- e) Ainda não existe um trabalho nesta direção.

6. Em relação à estrutura organizacional existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o **relacionamento entre os gerentes de projetos e os "fornecedores internos"** (veja questão 5 do nível 3):

- a) Evoluiu para uma nova forma realmente correta e eficiente. Os gerentes de projetos possuem e exercem a autoridade necessária e adequada para as suas funções. A nova forma é praticada por todos os gerentes de projeto com sucesso há mais de dois anos.
- b) Tal como acima, exceto que nem todos os gerentes de projetos se relacionam com seus fornecedores internos conforme a nova estrutura.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Os estudos para a evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura.
- e) Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto para se traçar um plano de evolução.

7. Em relação ao **acompanhamento do trabalho** efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, então, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos dois anos.
- b) Tal como acima, exceto que esta prática ainda é aplicada a poucos gerentes.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

8. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em **relacionamentos humanos** (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um plano estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento. Os cursos são de ótima qualidade, são bem avaliados e modelo tem funcionado com sucesso nos últimos dois anos.
- b) Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita a poucos tipos de treinamentos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para se fornecer treinamento avançado de qualidade.
- e) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. Em relação ao estímulo para a obtenção de **certificação** pelos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente. Este plano está em funcionamento há mais de dois anos e uma quantidade significativa de gerentes de projetos já obteve certificação
- b) Tal como acima, exceto que esta prática atingiu uma parcela de gerentes de projetos.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.
- e) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

10. Em relação ao **alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização** (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a) Foram criados critérios enérgicos para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização e eles têm sido respeitados. O sistema funciona eficientemente há mais de dois anos.
- b) Tal como acima, exceto que, algumas vezes, os critérios não são respeitados.
- c) O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d) Estão sendo feitos estudos para a criação dos critérios.
- e) Não existem critérios enérgicos de alinhamento com os negócios da organização para que os novos projetos.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

NÍVEL 5 - OTIMIZADO

1. Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- b) Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

2. Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca a **Lições Aprendidas**, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- b) Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

3. Em relação à **avaliação da estrutura organizacional implementada** no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerentes de Projetos, *Sponsors*, Estrutura Projetizada, Estrutura Matricial, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.

- b) O cenário da opção anterior ainda não foi atingido.

4. Em relação à **visibilidade de nossa organização** na comunidade empresarial, assinale a opção mais adequada:

- a) Nossa organização é vista e citada como benchmark em gerenciamento de projetos há, pelos menos, 2 anos. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.
- b) Ainda estamos muito longe de ser reconhecidos como benchmark.

5. Em relação à capacidade dos gerentes de projetos do setor em **relacionamentos humanos** (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos 2 anos.
- b) Ainda estamos muito longe de atingir o nível acima.

6. Em relação ao **clima** existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural" no setor há, pelo menos, 2 anos. Os projetos são planejados com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.
- b) Ainda não atingimos o cenário acima.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário do modelo Prado-MMGP

7. Em relação ao programa de **certificação PMP, IPMA ou equivalente** para os gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a) A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
- b) Ainda não atingimos a quantidade adequada e necessária.

8. Em relação às **causas de fracasso** dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a exigências de qualidade), tanto internas como externas ao setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as causas foram mapeadas e ações de correção já são executadas com sucesso quase total há, pelo menos, 2 anos.
- b) Ainda existe muito trabalho a ser feito neste sentido.

9. Em relação à **informatização** implantada no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há, pelo menos, 2 anos.
- b) Ainda não atingimos o cenário acima.

10. Em relação ao **alinhamento** dos projetos executados no setor **com os negócios da organização** (ou com o planejamento estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a) O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).
- b) Ainda não temos um alinhamento de 100%.

APÊNDICE B – Maturidade para cada empresa estudada

Quadro 13 – Maturidade para cada empresa estudada

Empresa	Avaliação Final
Empresa A	3,10
Empresa B	2,04
Empresa C	3,41
Empresa D	2,10
Empresa E	1,20
Empresa F	2,36
Empresa G	1,49
Empresa H	4,47
Média Geral	2,23

Fonte: Autor