



## **Maturidade em Gestão de Projetos – Análise de um Caso e Proposição de um Modelo**

Tema: **Gerenciamento de projetos tecnológicos.**

Categoria: **artigo científico**

*Antonio César Amaru Maximiano*

FEA - USP

E-mail: maximin@usp.br

*Roque Rabechini Junior*

E-mail: roquejr@usp.br

### **Resumo**

Desde meados dos anos 80, vem aumentando significativamente o interesse pela gestão de projetos. Essa área do conhecimento tem demonstrado sua eficácia para melhorar o desempenho de muitos tipos de organizações, tanto nos processos internos, quanto para desenvolver e manter vantagens competitivas no mercado (Frame, 1999). O principal indicador da crescente importância dessa temática é o crescimento do PMI (Project Management Institute), o Instituto de Gestão de Projetos, em mais de cem países. No início de 2002, essa associação atingiu a marca de aproximadamente 100 mil sócios individuais e cerca de 25 mil profissionais certificados. Junto com a necessidade de adotar as práticas de gestão de projetos, surge a preocupação com a formação de quadros e com a avaliação sistemática e contínua da competência da organização para usá-las. Como resposta a essa preocupação, desenvolveram-se modelos de avaliação da maturidade da gestão de projetos. Este artigo apresenta a análise de um caso de uma empresa brasileira do setor de celulose e papel, na qual foi implantado um sistema de gestão de projetos. Ao final do projeto de implantação, foram desenvolvidos alguns indicadores, com base nos modelos disponíveis, para avaliar diferentes aspectos do sistema e da empresa. Em seguida, identificou-se a oportunidade de sugerir um modelo novo, a partir dessa experiência. O objetivo deste artigo é apresentar esse modelo.

**Palavras-chave:** Administração de Projetos; Gerenciamento de Projetos; Gestão de Projetos; Maturidade em Gestão de Projetos; Maturidade Organizacional; Project Management, Maturity Model, Project Manager

---

## **Maturidade em Gestão de Projetos - Análise de um Caso e Proposição de um Modelo**

### **Resumo**

Desde meados dos anos 80, vem aumentando significativamente o interesse pela gestão de projetos. Essa área do conhecimento tem demonstrado sua eficácia para melhorar o desempenho de muitos tipos de organizações, tanto nos processos internos, quanto para desenvolver e manter vantagens competitivas no mercado (Frame, 1999). O principal indicador da crescente importância dessa temática é o crescimento do PMI (Project Management Institute, 2000), o Instituto de Gestão de Projetos, em mais de cem países. No início de 2002, essa associação atingiu a marca de aproximadamente 100 mil sócios individuais e cerca de 40 mil profissionais certificados.

As situações que levam as empresas a adotar práticas de gestão de projetos têm como características principais: a pressão para o atendimento de prazos e custos, o compromisso com o cliente e outras partes interessadas e a necessidade de trabalhar com requisitos muito exigentes de qualidade e eficiência. Por exemplo:

- Programas de mudança organizacional para o aprimoramento das vantagens competitivas.
- Programas de desenvolvimento de produtos associados a objetivos como chegada rápida ao mercado e superioridade em relação aos concorrentes.
- Tarefas complexas associadas a restrições de prazo e custo, como eleições e grandes eventos esportivos ou artísticos.
- Situações típicas de gestão de encomendas de grande porte (instalação de estações de telecomunicações, montagem de grandes equipamentos, grandes obras).

Junto com a necessidade de adotar as práticas de gestão de projetos, surge a preocupação com a formação de quadros e com a avaliação sistemática e contínua da competência da organização para usá-las. Como resposta a essa preocupação, desenvolveram-se modelos de avaliação da maturidade da gestão de projetos.

Este artigo apresenta a análise de um caso de uma empresa brasileira do setor de celulose e papel, na qual foi implantado um sistema de gestão de projetos. Ao final do projeto de implantação, foram desenvolvidos alguns indicadores, com base nos modelos disponíveis, para avaliar diferentes aspectos do sistema e da empresa. Em seguida, identificou-se a oportunidade de sugerir um modelo novo, a partir dessa experiência.

O objetivo deste artigo é apresentar esse modelo, como uma proposição para praticantes e pesquisadores interessados no tema da maturidade das organizações no que tange à gestão de projetos.

## 1. Introdução

A administração de projetos tende a crescer de importância para as organizações de todos os tipos. Desde que se popularizou em meados do século XX, associada ao sucesso na exploração do espaço, a administração de projetos ampliou-se para abranger o mundo dos negócios. Para as empresas, quanto mais alinhada estiver a administração de projetos com os negócios e missões, mais vantagens serão alcançadas na competição (King, 1993).

Investir em técnicas e ferramentas de gestão de projetos é uma preocupação estratégica de diversas lideranças empresariais. O número de associados do PMI – Project Management Institute, instituição global com sede nos EUA, presente em mais de cem países, inclusive no Brasil, que agrega e dissemina informações sobre gestão de projetos, cresce de forma sistemática. Na década de 90, o número de sócios individuais do PMI atingiu a marca de 50 mil e, no início de 2002, chegou a quase 100 mil, com mais de 25 mil gerentes de projetos certificados. A gestão de projetos consolidou-se como metodologia, tornando-se ferramenta obrigatória nas empresas que querem desenvolver e manter vantagens competitivas (Frame, 1999).

Essa ênfase recente na administração de projetos foi acompanhada por um movimento de sistematização dos princípios dessa área do conhecimento, que a transformou em uma disciplina. Desde 1987, esses princípios estão registrados no Guia do PMBOK (Project Management Body of Knowledge, Corpo de Conhecimentos sobre a Administração de Projetos), que é atualizado periodicamente. Em 2000, foi divulgada a 3ª versão do PMBOK (PMI, 2002). Paralelamente, multiplicaram-se as publicações sobre o assunto, expandindo e atualizando as técnicas e conceitos disponíveis.

Administrar com sucesso, no entanto, significa mais do que eficiência ou eficácia na gestão do projeto individual. É preciso planejamento estratégico e visão de conjunto, para que as atividades de gestão de projetos sejam integradas em um sistema, dirigido à realização dos objetivos da empresa. A simples adoção de um guia ou um programa de treinamento pode ser uma oportunidade perdida para quem pretende colher os benefícios da boa gestão de projetos. Infelizmente, há empresas que trilham esse caminho. São muitos os motivos que as levam a tomar decisões pouco concretas – modismo, falta de conhecimento do assunto, inexistência de procedimentos e métodos que mostrem as reais necessidades em gestão de projetos, entre outros. A escolha consciente da implementação de um sistema institucional de gestão de projetos requer análise e mudanças em duas frentes básicas:

- A organização: estratégia, estrutura organizacional e procedimentos.
- As pessoas: competências, comportamentos e postura gerencial.

Trata-se de um processo extremamente complexo e longo, que pode ser abreviado e gerenciado de maneira eficaz se a empresa dispuser de uma fórmula ou modelo para a avaliação sistemática de suas competências.

Alguns benefícios da implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos merecem destaques. São eles:

- Aumento do desempenho dos projetos em termos de prazo, custo e satisfação do cliente;
- Diminuição de incertezas de eventos que podem interferir negativamente nos resultados dos projetos;
- Melhor administração do portfólio dos projetos da organização;
- Adoção de uma postura profissional em relação aos negócios da organização representados pelos projetos;
- Conhecimento de um processo comum e não mais empírico de gestão;
- Entendimento do estado atual e real do andamento dos projetos, entre outros.

Diferentes modelos têm sido desenvolvidos nos últimos anos, que permitem às empresas fazer o diagnóstico de sua maturidade e, em seguida, planejar sua evolução.

Este artigo apresenta uma proposição de modelo para o diagnóstico das práticas da gestão de projetos em qualquer organização. O modelo proposto é resultado de um estudo bibliográfico e da aplicação prática em uma empresa brasileira, do ramo de embalagens.

## **2. O conceito de maturidade organizacional**

O conceito de projetos tem sido aprimorado nos últimos anos visando estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com este tipo de empreendimento. A norma ISO 10006 (1997), define projeto como sendo “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Já para o PMI – Project Management Institute um projeto pode ser definido em termos de suas características distintivas, como sendo empreendimentos que requerem “empenhos temporários empreendidos para criar produtos ou serviços únicos” (PMI,2000). Assim, pode-se perceber dois conceitos intrínsecos desta definição: um referente à temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo e um fim bem determinado e outro que se refere à singularidade, ou seja, que o produto ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente.

Estes conceitos em geral enfatizam que projetos estão vinculados às atividades não-rotineiras, ou seja inovativas.

A idéia de que as organizações evoluem e amadurecem é recorrente na literatura da administração. A evolução e o amadurecimento podem e devem ser planejados, para que a aquisição de competências permita à organização renovar-se e sobreviver.

As empresas que buscam a adoção de práticas de gestão de projetos têm poucas referências em que se apoiar para desenvolver um planejamento consistente. Por essa razão, a análise

da gestão organizacional de projetos ainda depende de uma síntese dos indicadores oferecidos pelos principais modelos disponíveis, que são analisados a seguir.

## **2.1 CMM – Capability Maturity Model**

Um dos mais conhecidos modelos de maturidade refere-se ao processo de desenvolvimento de software. É o Capability Maturity Model – CMM, desenvolvido pelo Systems Engineering Institute – SEI, ligado à Carnegie Mellon University (1997). A classificação de maturidade no CMM é dividida em cinco níveis.

O primeiro nível - inicial – é caracterizado por um processo informal onde os projetos, habitualmente ultrapassam os prazos e custos originais. Nesse nível, portanto não há um ambiente propício para o desenvolvimento e manutenção de software. No segundo nível – repetição – os planos desenvolvidos são baseados no passado e, portanto são mais realistas. São estabelecidas políticas de manutenção de projetos de software e procedimentos de implementação destas políticas. O terceiro nível – definição – é marcado pela existência de processos bem definidos, melhorando assim o desempenho dos projetos, pois padrões são adotados. No quarto nível – gerência – os processos e produtos são quantitativamente controlados. Por fim, atinge-se o quinto nível – otimização – onde a maturidade está consolidada e gerenciamento de projetos institucionalizado, podendo a empresa então, gerar um processo de melhoria contínua.

Essa idéia básica do CMM – a maturidade dividida em níveis, dos quais o último é uma condição de aprendizagem e aprimoramento contínuos – está presente na maioria dos outros modelos.

## **2.2 O modelo de Kerzner**

Kerzner propõe a análise da maturidade na gestão de projetos por meio de um modelo com cinco fases. A primeira fase denominada embrionária, acontece quando as primeiras evidências em gestão de projetos são percebidas pela empresa. A segunda fase, refere-se ao reconhecimento da importância em gestão de projetos pela alta administração. A terceira fase, ao reconhecimento das necessidades em gestão de projetos pela linha gerencial da empresa. A quarta fase corresponde ao crescimento da função de gestão de projetos. A última fase é a da maturidade (Kerzner, 2000).

## **2.3 OPM3**

OPM3 é a sigla do Organizational Project Management Maturity Model, o projeto liderado pelo Project Management Institute – PMI. O modelo OPM3 propõe um checklist para avaliar o estágio de competência das organizações, apresentando os passos necessários para que as organizações avaliadas passem para um estágio superior e assim por diante. Em seu simpósio de 2001, o PMI apresentou um relatório desse projeto. O relatório mostrou que a equipe do projeto havia feito uma varredura, identificando uma variedade de modelos. No entanto, um longo caminho ainda teria que ser percorrido até chegar a um modelo oficial do PMI para a gestão organizacional de projetos, com a mesma estatura que tem o PMBOK como guia para a gestão do projeto individual (Schlichter, 2001).

## **2.4 O modelo de Ibbs e Kwak**

Para estabelecer medidas de retorno de investimento de projetos, Ibbs e Kwak (2000) realizaram uma pesquisa patrocinada pelo PMI Educational Foundation, envolvendo 38 empresas de 4 setores que trabalham tradicionalmente com projetos. A contribuição do estudo foi proporcionar uma metodologia de avaliação de maturidade do processo de gerenciamento de projetos. O estudo apresentou também uma avaliação de pontos fortes e fracos das práticas de administração de projetos, identificou problemas inerentes ao processo de gerenciamento de projetos e integrou, ou, segundo os autores, pelo menos tentou integrar, áreas e fases do gerenciamento de projetos visando gerar dados de desempenho.

## **3. Maturidade e desempenho**

Todos os modelos apontam para o estabelecimento de indicadores que procuram possibilitar comparações entre o desempenho do projeto e a maturidade do gerenciamento. Quanto mais maduro o gerenciamento, maior a probabilidade de que os projetos individuais tenham sucesso.

É possível perceber a existência de casos em que as organizações operam com deficiências gerenciais, sofrendo as consequências de um desempenho medíocre de seus projetos, que, invariavelmente, apresentam situações de excesso de prazos e custos. Essas são organizações de eficiência e eficácia comprometidas, que podem facilmente perder a competitividade e sair do mercado.

No entanto, há casos de organizações, que mesmo sem rigor gerencial, conseguem bons resultados de seus projetos. Essas são as organizações eficazes, mas que podem apresentar perdas de eficiência.

Há também os casos de organizações que melhoram seu processo gerencial, mas tornam-se burocráticas demais, não conseguindo assim bons resultados. São as organizações apenas eficientes.

Por fim, há casos de organizações que conseguem bons resultados devido a maturidade de seu sistema gerencial. São as organizações eficientes e eficazes.

## **4. Estudo de caso**

Com base em uma análise dos diversos modelos apresentados anteriormente, e em uma revisão da literatura, os autores desenvolveram uma série de indicadores para avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, que foram consolidados em dois instrumentos de levantamento de dados:

- O primeiro, para avaliar o andamento da implantação de um sistema de gestão de projetos, incluindo o nível de conhecimentos dos funcionários a respeito desse mesmo sistema (Anexo 1).

- O segundo, mais específico, que procurou identificar, de forma numérica, o nível de maturidade no processo de gerenciamento de projetos (Anexo 2).

Nesses dois questionários, os autores incorporaram indicadores relativos às quatro dimensões principais da competência e da maturidade de qualquer organização: estratégia, estrutura, processos e comportamento. Os questionários foram usados de forma experimental em uma empresa do ramo de embalagens. Nessa empresa, a necessidade de aplicar uma metodologia de administração por projetos nasceu da frequência das encomendas de seus clientes, cada vez mais numerosas nos últimos anos. Interessada em lidar com essas encomendas de forma sistemática, a direção da empresa procurou informar-se sobre técnicas de administração apropriadas. Em seguida, solicitou a uma equipe de consultores que realizasse um programa de mudança organizacional, com dois componentes:

- Criação e implantação de um sistema de gestão de projetos.
- Realização de um programa de treinamento, para fornecer conceitos básicos de gestão de projetos e explicar como operar o sistema.

Ao final do programa de treinamento, os dois questionários foram aplicados de forma experimental. Cerca de 50 pessoas preencheram os questionários e depois discutiram as informações assim produzidas. Mais tarde, uma síntese foi discutida na diretoria da empresa.

Os resultados da aplicação e da discussão permitem propor as seguintes conclusões:

- O interesse em conhecer e usar o sistema implantado, as técnicas e conceitos básicos da gestão de projetos, e softwares de gestão de projetos (especialmente o MS-Project), dependem de envolvimento prático com a realidade dos projetos. As pessoas envolvidas primariamente com atividades funcionais, que apenas ocasionalmente participam de projetos, tendem a se distanciar emocionalmente dessa disciplina. Dessa forma, qualquer discussão sobre maturidade organizacional deve levar em conta a distinção entre o domínio (e a utilização efetiva) e a simples informação ou conhecimento do conceito e das técnicas de gestão de projetos. Em resumo, a maturidade é localizada. Algumas partes da empresa são mais maduras que outras, dependendo da intensidade do envolvimento com projetos.
- A existência da posição de gerente de projeto e de pessoas preparadas para ocupá-la são os principais componentes de qualquer sistema de gestão de projetos.
- Um sistema de gestão de projetos é a base da maturidade organizacional. As pessoas que estão envolvidas com os projetos devem participar ativamente da formatação do sistema e de sua implantação. A implantação deve ser feita por meio da aplicação prática do sistema aos projetos da organização.
- Os indicadores selecionados medem satisfatoriamente alguns dos principais aspectos da maturidade organizacional e, ampliados pelos comentários dos



participantes dos processos de consultoria e treinamento, podem ser agrupados em um modelo.

## 5. Proposição de um modelo de análise da maturidade organizacional

A empresa estudada atua na área de papel e celulose desenvolvendo projetos para filmes de polipropileno, detendo uma fatia de 30% do mercado brasileiro. Possui quatro linhas com capacidade de 50 mil toneladas / ano e duas metalizadoras com capacidade de 12 mil toneladas / ano. Neste âmbito, os tipos de projetos desenvolvidos pela empresa caracterizam-se em: inovação no processo; inovação no produto; ampliação de planta; mudança de lay-out; capacitação tecnológica; prospecção tecnológica; entre outros.

No modelo de análise da maturidade organizacional proposto pelos autores, há quatro dimensões principais, às quais se fez menção na introdução deste texto. Estratégia, estrutura e processos são dimensões relativas à organização. Comportamento é a dimensão relativa às pessoas, abrangendo seu grau de conhecimento sobre projetos, sua competência para administrá-los e suas atitudes.

- Estratégia – a competência da organização pode ser avaliada por meio de indicadores como a integração dos projetos na administração estratégica da organização, o interesse e a participação dos altos executivos na administração dos projetos, a existência de sistemas de informação sobre projetos e a existência de alguma forma de administração de portfólios, entre outros.
- Estrutura – a competência da organização pode ser avaliada por meio de indicadores como a existência de uma estrutura organizacional para a administração de projetos, a definição da figura do gerente de projeto, a existência de equipes e de critérios e regras para a montagem dessas estruturas, bem como para a participação de pessoas.
- Processos – a competência da organização pode ser avaliada por meio de indicadores como a existência de procedimentos para administrar o ciclo de vida do projeto, com fases e “filtros” de avaliação ao longo do processo. Os processos da organização competente procuram dar base sólida ao processo decisório, reduzindo o grau de incerteza e criando condições para o planejamento preciso das variáveis escopo, prazo e custo do projeto. Adicionalmente, a organização dispõe de alguma forma de sistematização de suas práticas e orientação de seus funcionários, por meio de um manual ou instruções.
- Comportamento – a competência das pessoas pode ser avaliada por meio de seu grau de informação sobre projetos, seu domínio de conceitos e técnicas de administração de projetos, bem como por suas atitudes favoráveis em relação aos projetos e ferramentas para administrá-los.

Por outro lado, os autores entendem que a maturidade organizacional distribui-se em pelo menos três estágios ou níveis:



- Noviciado – no estágio do noviciado, a organização dispõe de pouquíssimas ferramentas para administrar projetos, que existem mas têm uma convivência conturbada com as atividades funcionais. Esse era o estágio em que se encontravam muitas organizações industriais ainda em meados da década de 1990, quando não havia ainda as pressões tão intensas para atingir resultados, especialmente em projetos de desenvolvimento de produtos. A organização que se encontra no estágio do noviciado, no entanto, sente a necessidade de ferramentas para administrar projetos e já superou a fase da total alienação em relação aos projetos e sua administração.
- Aprendizagem – a organização que começa a aprender está em busca de técnicas e conceitos sobre projetos e como administrá-los. Seus executivos e técnicos, em particular as pessoas mais diretamente envolvidas com encomendas, desenvolvimento de produtos e tecnologia, administram projetos de forma rudimentar e procuram convencer os colegas das vantagens dessa nova idéia. A estrutura organizacional disponível, no entanto, não facilita o trabalho dos gerentes de projetos, uma vez que a definição de autoridade e responsabilidades ainda não está muito clara e as pessoas não sabem direito como participar de equipes. A alta administração preocupa-se com o potencial de vantagem competitiva dos projetos e apoia a busca de soluções. Ainda há algum grau de desconforto com os projetos, dentro da estrutura funcional que é fortemente privilegiada. A organização busca uma forma de sistematizar o gerenciamento do ciclo de vida.
- Maturidade – não há um estágio definitivo para a competência. A organização competente encontra-se em estágio de aprendizagem e aprimoramento contínuos. Todos os processos e estruturas estão implantados, a alta administração está comprometida, mas há uma busca contínua de conhecimento, exemplos alheios, participação em eventos como simpósios e conferências. Os projetos são encarados como parceiros das atividades funcionais e não há mais a atitude desfavorável dos estágios anteriores. Há um contingente apreciável de pessoas preparadas para gerenciar projetos e participar de equipes. Há procedimentos claramente definidos para planejar, executar, acompanhar e avaliar projetos. Há uma preocupação em aprender com a experiência dos projetos.

A concepção dos autores está representada na Figura 1.

DIMENSÕES	INDICADORES	NOVICIADO	APRENDIZAGEM	MATURIDADE
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração da administração de projetos com a administração estratégica</li> <li>Administração de portfólios</li> <li>Sistema de informações sobre projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura funcional claramente definida e hegemônica</li> <li>Projetos têm coexistência problemática com as atividades funcionais</li> <li>Não há distinção entre diferentes tipos de projetos</li> <li>Reconhecimento de que administração de projetos pode ser diferencial competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca de formas diferentes para administrar projetos e atividades funcionais</li> <li>Busca de segurança e controle no processo decisório sobre projetos</li> <li>Falta de sistematização na informação sobre projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administração de projetos claramente integrada na rotina da administração estratégica</li> <li>Altos executivos estudando administração de projetos</li> <li>Projetos agrupados em portfólios</li> <li>Sistemas de informações em evolução contínua</li> </ul>
<b>ESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturas de projetos integradas na estrutura permanente</li> <li>Figura do gerente de projetos</li> <li>Equipes multidisciplinares de projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma estrutura formalmente definida para administrar projetos</li> <li>Indefinição da figura do gerente de projeto</li> <li>Inexistência do conceito de equipe multifuncional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura formal para administração de projetos definida</li> <li>Figura do GP definida</li> <li>Equipes implantadas</li> <li>Incerteza na definição de responsabilidades e autoridade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de responsabilidades e autoridade em evolução contínua</li> <li>Figura do gerente de projeto reconhecida dentro da organização</li> <li>Clareza quanto às implicações das equipes multidisciplinares</li> </ul>
<b>PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciclo de vida definido</li> <li>Filtros para avaliar projetos em diferentes estágios</li> <li>Manual de administração de projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade para selecionar projetos</li> <li>Falta de diretrizes para administrar fases do projeto</li> <li>Solicitações de clientes são transformadas em projetos sem critérios claros de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clareza quanto à necessidade de administrar dimensões críticas do sucesso: escopo, prazo, custo e risco</li> <li>Metodologia definida, com procedimentos de avaliação em cada fase do ciclo de vida</li> <li>Falta de uniformidade na forma de gerenciar ciclos de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretrizes que uniformizam gestão do ciclo de vida privilegiam a autonomia e o empreendedorismo dos gerentes de projetos</li> <li>Reuniões sistemáticas de acompanhamento e controle</li> <li>Sessões de lições aprendidas ao final dos projetos</li> </ul>
<b>COMPORTAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento sobre administração de projetos</li> <li>Competência para administrar projetos</li> <li>Atitude favorável aos projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conhecimento formal sobre projetos e metodologias para administrá-los</li> <li>Mais importância para a rotina que para as atividades temporárias</li> <li>Sensação de desconforto com a forma de administrar projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poucas pessoas na empresa conhecem características dos projetos e sua administração</li> <li>Atitude mais favorável em relação às atividades funcionais que aos projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingente expressivo de gerentes de projetos e membros de equipes experientes e em potencial</li> <li>Atitude favorável na organização aos projetos e à participação em equipes</li> <li>Cultura de projetos claramente estabelecida</li> </ul>

**FIGURA 1** – Um modelo de maturidade organizacional na gestão de projetos

## 6. Conclusão

A literatura sobre gerenciamento de projetos tem destacado os modelos de avaliação de maturidade e dado pouca ênfase ao planejamento de ações organizacionais. O desafio deste trabalho foi ir além de um diagnóstico, ir no sentido da elaboração de um plano de ações efetivas que possam levar a organização a institucionalização de gerenciamento de projetos.

Através de um estudo de caso utilizando dois instrumentos de levantamento de dados distintos, foi possível entender as carências em gerenciamento de projetos na organização.

As principais conclusões do estudo mostram que a organização precisa se preparar estruturalmente para adotar um sistema de gerenciamento de projetos. Em síntese foi detectado que a maturidade é localizada, sendo portanto necessário da implementação gradual de um sistema de gerenciamento com designação da figura do gerente de projetos. Estas ações seriam as precursoras do desenvolvimento de maturidade em gerenciamento de projetos na organização.

O resultado do estudo de caso também apontou para ações mais abrangentes que a organização deve implementar que se resumem em quatro dimensões: estratégia, estrutura, processos e comportamentais.

Através de três estágios (noviciado, aprendizagem e maturidade) a empresa terá condições de avançar no uso e aprimoramento de conceitos e ferramentas de gerenciamento de projetos, buscando assim maior eficiência e eficácia em termos competitivos. Para certificar da melhoria no gerenciamento de projetos indicadores de desempenho foram sugeridos visando o acompanhamento da evolução da empresa.

A principal lição aprendida deste estudo de caso foi a necessidade de avançar em termos de gerenciamento de projetos não só com avaliações através de diagnóstico, mas com planejamento de ações efetivas para dar maturidade às empresas.

## Anexo 1 – Questionário para avaliar o andamento da implantação do sistema de gestão de projetos

1.	Eu conheço o sistema de gestão de projetos da empresa	1 2 3 4 5	Não sei dizer
2.	Eu sei usar o sistema/modelo de gestão de projetos da empresa	1 2 3 4 5	Não sei dizer
3.	De forma geral, meus colegas de equipe sabem usar o sistema/modelo de gestão de projetos da empresa	1 2 3 4 5	Não sei dizer
4.	De forma geral, há um bom número de pessoas na empresa que conhecem e sabem usar o sistema/modelo	1 2 3 4 5	Não sei dizer
5.	O sistema me ajudou a conhecer os principais capítulos do PMBOK e seus números e títulos	1 2 3 4 5	Não sei dizer
6.	O sistema me ajudou a entender o que significa escopo do projeto	1 2 3 4 5	Não sei dizer
7.	O sistema me ajudou a utilizar a técnica da estrutura analítica para definir o escopo do projeto	1 2 3 4 5	Não sei dizer
8.	O sistema me ajudou a entender como fazer o planejamento da qualidade do projeto	1 2 3 4 5	Não sei dizer
9.	O sistema me ajudou a entender como preparar um cronograma de atividades de um projeto	1 2 3 4 5	Não sei dizer
10.	O sistema me ajudou a entender como preparar um orçamento de projeto	1 2 3 4 5	Não sei dizer
11.	O sistema me ajudou a entender como preparar um plano de projeto	1 2 3 4 5	Não sei dizer
12.	O sistema me ajudou a entender como utilizar o cronograma e o orçamento como ferramentas de controle da execução do projeto	1 2 3 4 5	Não sei dizer
13.	De forma geral, o sistema e seus procedimentos já fazem parte da cultura da empresa	1 2 3 4 5	Não sei dizer
14.	De forma geral, o sistema aprimorou as práticas de gestão de projetos na empresa	1 2 3 4 5	Não sei dizer

## Anexo 2 – Questionário para avaliar a maturidade da empresa para a gestão de projetos

1. Na empresa, a maioria das pessoas sabe distinguir projetos de atividades que não são projetos	SIM	NÃO	Não sei dizer
2. Na empresa, a maioria das pessoas domina os principais conceitos de administração de projetos	SIM	NÃO	Não sei dizer
3. A empresa, de forma geral, sabe usar as técnicas da administração de projetos	SIM	NÃO	Não sei dizer
4. Muitas pessoas sabem preparar e executar um plano de projeto na empresa	SIM	NÃO	Não sei dizer
5. Há procedimentos bem estabelecidos de aprovação de planos e propostas de projetos na empresa	SIM	NÃO	Não sei dizer
6. Nenhum projeto começa na empresa sem uma clara definição das variáveis críticas de desempenho – escopo, qualidade, prazo e custo	SIM	NÃO	Não sei dizer
7. Na empresa, o executivo principal está informado sobre a situação dos projetos em andamento	SIM	NÃO	Não sei dizer
8. A empresa sabe utilizar equipes multifuncionais para administrar projetos	SIM	NÃO	Não sei dizer
9. Na empresa, está clara e bem definida a função de gerente de projeto	SIM	NÃO	Não sei dizer
10. Na empresa, a maioria das pessoas conhece a figura e as responsabilidades do gerente de projeto	SIM	NÃO	Não sei dizer
11. Na empresa há um bom número de pessoas preparadas para desempenhar a função de gerente de projeto	SIM	NÃO	Não sei dizer
12. Na empresa, há uma sequência bem definida de procedimentos e pontos de decisão para lidar com o ciclo de vida do projeto	SIM	NÃO	Não sei dizer
13. As equipes de projetos da empresa reúnem-se regularmente para planejar, executar e controlar suas atividades	SIM	NÃO	Não sei dizer
14. Os projetos da empresa estão classificados em uma ordem de importância	SIM	NÃO	Não sei dizer
15. Os projetos estão ligados à estratégia da empresa	SIM	NÃO	Não sei dizer
16. As responsabilidades dos executivos e funcionários das áreas funcionais, em relação à administração de projetos, estão bem definidas na empresa	SIM	NÃO	Não sei dizer
17. Na empresa existe uma atitude favorável em relação aos projetos, especialmente em relação à gerência de projetos matriciais	SIM	NÃO	Não sei dizer
18. Na empresa, sabemos avaliar o desempenho de projetos e aprender com erros e acertos na administração de projetos	SIM	NÃO	Não sei dizer
19.	SIM	NÃO	Não sei dizer
20.	SIM	NÃO	Não sei dizer

## Referências

FRAME, J.D. Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999.

IBBS, C.W. & KWAK, Y.H. Assessing Project Management Maturity, Project Management Journal, March, 2000.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. ISO 10006: Quality management - Guidelines to quality in project management. s.l.p., ISO, 1997.

KERZNER, H. Applied Project Management Best Practices on Implementation. John Wiley & Sons, USA, 2000.

KING, W.R. The Role of Projects in the Implementation of Business Strategy in: CLELAND, D.I. & KING, W.R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1993.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Upper Darby, PA, 2000.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE – The Capability Maturity Model for software - version 2B – Carnegie Mellow University – 16/sept/1997

SCHLICHTER, John, PMI's Organizational Project Management Maturity Model: Emerging Standards. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. Nashville, Tennessee, 1-10 november 2001.