

EVOLUINDO NA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E EMPREENDIMENTOS - CASO DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Luiz Gustavo de Castro Santos (USP)

lgustavosantos@hotmail.com

Marcelo Ramos Martins (USP)

mrmartin@usp.br



A busca pela excelência no gerenciamento de projetos e empreendimentos tem sido razoavelmente aceita como instrumento alavancador para o atingimento dos objetivos estratégicos pelas organizações privadas. Neste sentido, a adoção das melhores práticas em gestão de projetos por estas organizações tem se mostrado cada vez mais freqüente (Kerzner, 2004). No setor público, contudo, iniciativas estruturadas visando formalizar a gestão de projetos em nível organizacional são pouco conhecidas. O presente artigo procura apresentar a iniciativa do Governo do Rio de Janeiro, que objetiva promover a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos, e os primeiros benefícios verificados como resultado deste trabalho.

Palavras-chaves: Maturidade; Gerenciamento de Projetos; Setor Público; Governo Rio de Janeiro.

1.1

2 Introdução

As vantagens do Gerenciamento de Projetos têm sido largamente divulgadas e a aplicação dos métodos cada vez mais comuns nas empresas, principalmente naquelas que precisam dar respostas eficazes e ágeis às questões ambientais e organizacionais (CARVALHO e RABECHINI, 2006). As melhores práticas recomendadas para esta área de conhecimento têm sido agrupadas em modelos de maturidade que, além de identificá-las, permitem que as organizações avaliem o seu nível de crescimento na aplicação das mesmas.

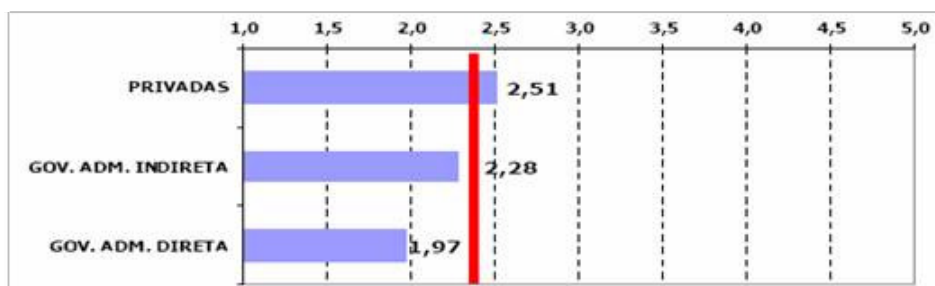
A evolução da maturidade em gestão de projetos consiste no desenvolvimento de sistemas, processos, estruturas e competências que aumentem a probabilidade de que cada um dos projetos seja bem sucedido. Os modelos de maturidade podem estar presentes num âmbito mais restrito, como no de projetos, ou em domínios mais amplos como nos de programa e portfólio os quais são assim definidos pelo PMI (2006):

- Projeto: “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”;
- Programa: “grupo de projetos correlacionados que são gerenciados de forma integrada visando à obtenção de benefícios que não seriam conseguidos se eles fossem gerenciados separadamente”, e;
- Portfólio: “conjunto de projetos, programas e outros esforços relacionados, os quais são agrupados para facilitar o efetivo gerenciamento do trabalho destinado à implementação das estratégias de negócio”.

A grande contribuição dos modelos de maturidade está na formação de um alicerce por onde o gerenciamento de projetos, dependendo de seu domínio e escopo de atuação, passa por um processo de amadurecimento e posterior crescimento, buscando alinhar-se à estratégia organizacional da empresa.

Independente do seu domínio de atuação, os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos procuram identificar o nível de maturidade atual da organização e estruturar um caminho pelo qual ela possa se desenvolver adquirindo novas capacidades, aumentando assim a chance de sucesso dos projetos.

Segundo Prado e Archibald (2005), embora a maturidade média das organizações brasileiras, em gerenciamento de projetos, seja baixa, notadamente o setor público é o que apresenta o pior resultado (Figura 1). Contudo, alguns governos começaram a investir na evolução da maturidade com o propósito de melhorar o desempenho de seus projetos. O presente artigo procura descrever a experiência do Governo do Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de avaliar como os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos podem ser utilizados como guia para a evolução em direção a excelência na implantação destes tipos de esforços organizacionais.



Fonte: Pesquisa Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Prado e Archibald (2005)

Figura 1: Maturidade Média e por Tipo de Organização (Organizações Brasileiras)

Com o intuito de avaliar como os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos podem servir de guia para a melhoria do desempenho dos projetos, primeiramente, foi selecionada a metodologia de pesquisa mais adequada a este tipo de questão. Em seguida, procurou-se descrever a origem do termo maturidade em gerenciamento de projetos e discutir os principais modelos existentes. Finalmente, com base na experiência do Governo do Estado do Rio de Janeiro, foi possível aplicar um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos e avaliar sua contribuição para a melhoria do grau de sucesso destas iniciativas organizacionais.

3 Metodologia

Segundo Van Maanen (1979), Bryman (1989) e Godoy (1995), existem dois tipos de abordagens para a realização de pesquisas organizacionais ou de administração de empresas: a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa. Naturalmente, elas também são aplicáveis a outras áreas de conhecimento.

Haguette (1995) defende que “o problema sob investigação é que dita o método a ser utilizado”. A autora identifica três situações nas quais é adequado o uso de métodos qualitativos, a saber:

- Estudos de unidades sociais naturais como organizações (empresa, hospital, prisão, etc);
- Fenômenos em que simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas, e;
- Pesquisas em organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta.

A autora ainda destaca que o método qualitativo “fornece uma compreensão mais profunda de certos fenômenos sociais”, dado o “aspecto subjetivo da ação social” e a “incapacidade da estatística dar conta de fenômenos complexos e fenômenos únicos” (HAGUETTE, 1995).

De acordo com Yin (2001), quando as questões de pesquisa são do tipo “como” e “por que”, a estratégia do estudo de caso é a preferida.

O artigo procura responder à seguinte questão: como os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos podem servir de guia para a evolução em direção a excelência na implantação destes esforços organizacionais? Em função da questão de pesquisa ser do tipo “como” e tratar de um fenômeno específico – a evolução em direção a excelência em gerenciamento de projetos tendo como referência um modelo de maturidade – a abordagem qualitativa estudo de caso foi selecionada como método de investigação.

Foi escolhido como unidade de análise o portfólio de Projetos Estruturantes do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: questionário de avaliação de maturidade do modelo escolhido para a pesquisa, entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos. As respostas ao questionário e às entrevistas semi-estruturadas foram fornecidas pela equipe designada para compor o Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro (EGP-Rio). Os documentos utilizados para análise também foram disponibilizados pelos mesmos profissionais.

4 Referencial Teórico

O presente capítulo procura investigar a origem do termo maturidade em gerenciamento de projetos e analisar os principais modelos existentes em relação aos domínios de maturidade considerados (projeto, programa e portfólio) na avaliação, dimensões de maturidade propostas (estrutura organizacional, metodologia, informatização, etc) e métricas utilizadas para avaliar o avanço na maturidade (níveis ou gradiente). Estas discussões permitirão um melhor entendimento de como os modelos de maturidade podem ser utilizados como guia para a evolução em direção a excelência na implantação de projetos e empreendimentos.

4.1 Os Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Para fazer frente aos problemas e questões que impedem os projetos de serem bem sucedidos vários autores propõem ferramentas, métodos e soluções de gerenciamento de projetos (PRADO, 2008, CARVALHO e RABECHINI, 2006, KERZNER, 2001, PMI, 2003). Recentemente, estas melhores práticas passaram a ser agrupadas em modelos de maturidade os quais vinculam a melhoria da performance dos projetos com a evolução em uma escala de aderência às práticas recomendadas.

Bouer e Carvalho (2005), partindo da definição de “*Maturity*” do Project Management Institute – PMI (2003), relatam que o uso da palavra “*Maturity*” implica que as capacidades de gerenciamento devem evoluir ao longo do tempo com o objetivo de produzir sucessivos resultados de sucesso nos projetos. Além disso, “*Maturity*” pode ser entendido como desenvolvimento total ou em perfeitas condições e também demonstra uma compreensão e domínio ou fornece visibilidade de como o sucesso ocorre e quais as abordagens para a correção ou prevenção de problemas comuns.

Dinsmore (1998) afirma que a maturidade organizacional para realizar projetos não está, necessariamente, relacionada com a passagem do tempo e sim com o quanto ela progrediu em direção à incorporação do gerenciamento de projetos como uma forma eficaz de trabalho. Este mesmo autor afirma que a avaliação fornece uma conscientização inicial quanto à situação do gerenciamento de projetos na organização, ilustrando o cenário na empresa naquele momento.

Os modelos de maturidade para gerenciamento de projetos existentes são baseados nos modelos da Carnegie Mellon University, desenvolvidos em parceria com a SEI – Software Engineering Institute. Vários modelos foram publicados tendo este como referência (COOKE-DAVIES e ARZYMANTOW, 2003, HILLSON, 2003, IBBS e KWAK, 2000, SAWAYA e TRAPANESE, 2004).

Inicialmente foi desenvolvido o CMM (Capability Maturity Model), cujo desenvolvimento começou em 1986 atendendo a uma necessidade do Departamento de Defesa Norte-Americano, que buscava avaliar seus fornecedores de Software (PAULK et al, 1994). O CMM ajudou a aumentar de forma significativa a aceitação do conceito de maturidade e popularizou o termo “Modelo de Maturidade”. Na sequência, houve uma evolução deste para um mais abrangente chamado CMMI (Capability Maturity Model Integration), o qual pode ser aplicado por empresas de qualquer setor, não se restringindo somente a organizações da área de tecnologia da informação (CMM-I, 2002). Ambos são baseados em conceitos de níveis ou estágios de maturidade e requisitos estruturais de áreas-chave de processo. Para estes modelos, os cinco níveis de maturidade são: (1) Inicial; (2) Repetitivo; (3) Definido; (4) Gerenciado; e (5) Otimizado.

Kerzner (2001) propôs, logo em seguida, um modelo para que as empresas alcancem a

excelência em gerenciamento de projetos conhecido como *Project Management Maturity Model* (PMMM). O autor apresentou este modelo no congresso do PMI – Project Management Institute em 1999 e o publicou pela primeira vez em 2001. A partir de então, a abordagem de Kerzner para a maturidade passou a ser uma referência para o assunto.

O modelo proposto por Kerzner (2001) é composto por cinco níveis, em que, assim como no modelo da *Carnegie Mellon University*, cada nível representa um grau diferente de maturidade, a saber: (1) Linguagem Comum; (2) Processos Comuns; (3) Metodologia Singular; (4) *Benchmarking*; e (5) Melhoria Contínua.

Mais recentemente o Project Management Institute desenvolveu um modelo de maturidade denominado OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*). A visão do modelo OPM3 é "criar uma abordagem de maturidade endossada entusiasticamente e reconhecida no mundo inteiro como padrão para o desenvolvimento e avaliação das capacidades de gerenciamento de projetos dentro de uma organização" (PMI, 2003).

Conforme o PMI (2003), a missão do programa é "fazer uma contribuição original de alto valor para o emergente campo do gerenciamento de projetos organizacional através da criação de um modelo que fortaleça as habilidades de uma organização para executar projetos com sucesso, consistência e previsibilidade, com o objetivo de auxiliar as estratégias de uma organização e melhorar sua efetividade organizacional".

De acordo com Bouer e Carvalho (2005), o modelo OPM3 parte do conceito de ciclo de vida do projeto, já existente no Project Management Body of Knowledge – PMBoK (PMI, 2000), enfocando os principais processos envolvidos no gerenciamento de projetos: inicialização, planejamento, execução, controle e fechamento. Além disso, o modelo identifica 4 (quatro) estágios de melhoria: padronização, mensuração, controle e melhoria contínua. Finalmente, o modelo considera 3 (três) domínios relevantes: projeto, programa e portfólio sendo este um grande avanço em relação aos demais modelos de maturidade cujo foco principal é a gestão de um único projeto. Uma outra diferença importante é que o modelo OPM3 não se utiliza de níveis ou degraus para avaliar a maturidade e sim um gradiente ou *continuum*.

No que se refere às abordagens nacionais para o tema, Darci Prado propôs um Modelo Brasileiro de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP (PRADO, 2008) com o objetivo de adaptar os modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos para a realidade brasileira. Este modelo já é bastante aceito no cenário nacional e a simplicidade e abrangência das questões utilizadas na avaliação de maturidade são reconhecidas como pontos fortes do mesmo. Sobre este falaremos em mais detalhes a seguir.

4.2 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP

O MMGP é um modelo de maturidade voltado tanto para setores internos de uma organização como para o ambiente corporativo como um todo. Desenvolvido por Darci Prado entre 1999 e 2002, o modelo foi aplicado por dezenas de organizações brasileiras (PRADO e ARCHIBALD, 2005). O modelo é composto de cinco níveis (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado) e apresenta seis dimensões ou fatores de maturidade os quais aparecem em maior ou menor intensidade dependendo do nível. A Figura 2 representa graficamente o modelo MMGP.



Fonte: Prado (2008)

Figura 2: O modelo MMGP

A primeira dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos engloba, segundo Prado (2008), os conhecimentos em gerenciamento de projetos bem como as práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na empresa. Esse conhecimento inicia a sua estruturação a partir do nível 2 continuando sua evolução nos próximos níveis. As principais fontes do conhecimento de gerenciamento de projetos são, segundo Prado (2008), o *PMBok Guide*, publicado pelo PMI (*Project Management Institute*), e o ICB (*IPMA Competence Baseline*) da IPMA (*International Project Management Association*).

A segunda dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, o uso prático de metodologias, envolve, segundo Prado (2008), a definição de uma metodologia única para a organização, envolvendo a utilização de métodos, técnicas e ferramentas. Sua intensificação ocorre a partir do nível 3 de maturidade.

A terceira dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, a informatização, engloba, segundo Prado (2008), o desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado de gerenciamento de projetos alinhado com a metodologia adotada. Deve estar solidamente definido e incorporado na organização a partir do nível 3.

A quarta dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, envolve, segundo Prado (2008), o conhecimento dos aspectos do relacionamento humano com o objetivo de proporcionar a motivação necessária aos membros das equipes de projeto e minimizar os conflitos diários. O crescimento e desenvolvimento nesta dimensão ocorrem com mais frequência a partir do nível 4.

A quinta dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, a estrutura organizacional, engloba, segundo Prado (2008), a escolha de uma estrutura adequada, de forma a maximizar os resultados e minimizar os conflitos. O PMI (2000) propõe três alternativas de estrutura organizacional para gerenciamento de projetos: funcional, matricial e projetizada. As principais características destas estruturas são apresentadas na Tabela 1. Outros elementos importantes da estrutura são o EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) e os Comitês. O primeiro pode se dedicar apenas a apoiar o gerenciamento dos projetos da organização ou ser o principal responsável pela execução dos mesmos (DINSMORE, 1998). Já os Comitês, são grupamentos de profissionais de alto nível na organização, sem vínculo hierárquico, que auxiliam na resolução de questões interdepartamentais, com o intuito de apoiar o atingimento

dos objetivos dos projetos (PRADO, 2008). A implantação de uma estrutura organizacional adequada apresenta maior desenvolvimento a partir do nível 3.

Tipos de Organização/ Características dos Projetos	Funcional	Matricial			
		Matriz Fraca	Matriz Balanceada	Matriz Forte	Projetizada
Autoridade do Gerente de Projeto	Pouca ou nenhuma	Limitada	De baixa a moderada	De moderada a alta	De alta a quase total
Disponibilidade de Recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	De baixa a moderada	De moderada a alta	De alta a quase total
Controle do Orçamento do Projeto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Compartilhada	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto
Alocação do Gerente de Projeto	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral
Designação mais comum para o Gerente de Projeto	Coordenador de Projeto/ Líder de Projeto	Coordenador de Projeto/ Líder de Projeto	Gerente de Projeto/ Diretor de Projeto	Gerente de Projeto/ Gerente de Programa	Gerente de Projeto/ Gerente de Programa
Suporte administrativo ao Gerente do Projeto	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral

Fonte: adaptado do PMI (2000)

Tabela 1 – Características das Estruturas Organizacionais

A sexta e última dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, o alinhamento com os negócios da organização, engloba, segundo Prado (2008), a necessidade de que tanto os projetos atuais quanto os futuros estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. O crescimento no alinhamento ocorre com mais frequência a partir do nível 4.

A Tabela 2 apresenta os relacionamentos entre cada uma das dimensões de maturidade e os níveis de maturidade.

Dimensão de Maturidade	Nível de Maturidade				
	Inicial	Conhecido	Padronizado	Gerenciado	Otimizado
Conhecimentos (competências técnicas)	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Software tempo	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos Humanos (Competências Comportamentais e Contextuais)	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte Avanço	Maduros
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Alinhamento com os negócios e estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

Fonte: adaptado de Prado (2008)

Tabela 2 – Relacionamentos entre as dimensões de maturidade e os níveis de maturidade no modelo MMGP

Na Tabela 3, é possível verificar as principais características de cada um dos cinco níveis de maturidade do modelo MMGP, juntamente com a expectativa de índice de sucesso associado aos projetos.

Principais Características de cada Nível do Modelo MMGP		Características Básicas	Índice de Sucesso
1 Inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhuma iniciativa da organização. - Iniciativas pessoais isoladas. - Resistências à alteração das práticas existentes. 	Desalinhamento Total	Baixo
2 Conhecido	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos. - Estabelecimento de uma linguagem comum. 	Alinhamento de conhecimentos	Alguma melhoria
3 Padronizado	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia e processos desenvolvidos, implantados e testados. - Informatização de partes da metodologia. - Estrutura organizacional implantada. 	Existência de padrões	Melhoria significativa
4 Gerenciado	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento com os negócios da organização. - Identificação e eliminação das causas de desvio. - Metodologia e informatização estabilizados. - Comparação com <i>benchmarks</i>. - Relacionamentos humanos eficientes. 	Os padrões são eficientes	Melhoria mais acentuada
5 Otimizado	<ul style="list-style-type: none"> - Otimização dos processos, metodologias e práticas ligadas à informatização. - Grande experiência em gerenciamento de projetos. - Sabedoria. - Capacidade para assumir riscos maiores. - Preparo para um novo ciclo de mudanças. 	Otimização dos padrões	Próximo de 100%

Fonte: adaptado de Prado (2008)

Tabela 3 – Principais características dos cinco níveis de maturidade do modelo MMGP

Como pode ser percebido com a análise da Tabela 3, Prado (2008) propõe que a evolução na maturidade em gerenciamento de projetos conduz a uma melhoria no índice de sucesso dos projetos. Ainda segundo o autor, este avanço no desempenho dos projetos está ligado à remoção dos fatores de insucesso. Conforme pode ser percebido com análise da Tabela 4 (“XX” representa uma maior presença do fator de insucesso, “X” significa uma presença menor e “-” a ausência do fator de insucesso), na medida em que se avança na maturidade a influência dos fatores de insucesso é reduzida (PRADO, 2004). Isto é conseguido por meio da implantação e consolidação das dimensões de maturidade.

Causas de Insucesso dos Projetos	Nível de Maturidade				
	1	2	3	4	5
Meta (ou escopo) não claramente definida	XX	X	-	-	-
Gerência pouco competente para o desafio	XX	XX	X	-	-
Equipe não adequadamente competente para o desafio	XX	XX	X	-	-
Falta de um sistema de comunicações	XX	XX	X	-	-
Falta de comprometimento das principais partes envolvidas	XX	XX	X	-	-
Estrutura organizacional inadequada	XX	XX	X	-	-
Planejamento e controle inadequados ao tipo e porte do projeto	XX	X	-	-	-
Existências de itens de alto risco	XX	XX	XX	X	X
Nível de Sucesso dos Projetos	Baixo	Alguma Melhoria	Melhoria Significativa	Melhoria mais Acentuada	Próximo de 100%

Fonte: adaptado de Prado (2004)

Tabela 4 – Níveis de maturidade, presença dos fatores de insucesso e nível de sucesso dos projetos

Para fazer a avaliação de maturidade segundo o modelo MMGP (PRADO, 2008), o autor apresenta um questionário composto de 40 questões fechadas (perguntas do tipo múltipla escolha) em que é possível por parte do entrevistado selecionar apenas uma das cinco alternativas disponíveis (A, B, C, D e E). Com base nas respostas o modelo apresenta o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização ou setor bem como o grau de aderência às dimensões de maturidade.

5 Pesquisa de Campo

Com o propósito de avaliar como a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos pode servir de guia para o atingimento da excelência na implantação destes esforços organizacionais, foi realizado um estudo de caso. Este se desenvolveu no Governo do Estado do Rio de Janeiro, entre Julho de 2007 e Fevereiro de 2008, tendo como objeto de análise seus Projetos Estruturantes. Neste sentido, caracterizada a necessidade de melhoria da gestão destes empreendimentos, foi feita uma análise inicial da maturidade. Várias oportunidades de melhoria foram identificadas. Em seguida, um plano de ação foi elaborado com o intuito de tratar as oportunidades verificadas, tendo com cerne a evolução nas dimensões de maturidade em gerenciamento de projetos. Através da avaliação do avanço na implantação do plano de ação para desenvolvimento da maturidade foi possível identificar algumas melhorias na execução dos Projetos Estruturantes do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

5.1 Contextualização

No ano de 2006 foi eleito um novo Governador para o Estado do Rio de Janeiro. O Sr. Sérgio Cabral. Seu mandato teve início em Janeiro de 2007. Os principais problemas encontrados pela nova gestão, conforme é de domínio público, eram déficit financeiro, altos índices de criminalidade, taxa de crescimento do Rio de Janeiro inferior a estados de mesmo porte, etc. Para tratar estas questões várias ações estratégicas foram propostas. Dentre as mais importantes destaca-se a implantação do “Programa de Gestão por Resultados do Governo do Rio de Janeiro”.

Em parceria com a Organização Não Governamental Movimento Brasil Competitivo (MBC), no segundo trimestre de 2007, teve início a implantação do “Programa de Gestão por Resultados do Governo do Rio de Janeiro”. O principal objetivo do programa é promover o equilíbrio fiscal do estado por meio da melhoria na gestão pública. O programa é coordenado pela Casa Civil do Estado do Rio de Janeiro e possui as seguintes frentes:

- Aumento da Arrecadação;
- Melhoria dos Gastos;
- Melhoria da Estrutura Organizacional e dos Processos, e;
- Melhoria da Eficiência na Implantação dos Projetos Estruturantes (foco deste artigo).

O baixo índice de realização dos projetos e empreendimentos do estado nas administrações anteriores foi o que motivou o estabelecimento da frente “Melhoria da Eficiência na Implantação dos Projetos Estruturantes”. A principal causa de ineficiência na implantação dos projetos do estado, segundo depoimentos dos principais envolvidos nesta frente, era a informalidade com que a gestão dos mesmos era realizada. Neste sentido, como não poderia ser diferente, foi iniciado um trabalho com o propósito de melhorar a gestão dos projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro. A realização de um diagnóstico inicial de maturidade em gerenciamento de projetos foi o primeiro passo dado com este propósito.

5.2 Modelo de Maturidade Escolhido

O modelo escolhido para nortear a avaliação inicial de maturidade em Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro foi o MMGP. Dentre os fatores que justificaram a escolha deste modelo destacam-se:

- Simplicidade e abrangência das questões;
- Possibilidade de realização de *benchmarks* por meio dos resultados obtidos com a pesquisa Prado e Archibald (2005), e;

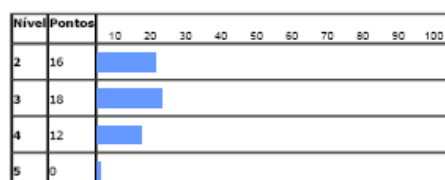
– Modelo já bastante exposto e discutido no cenário brasileiro.

5.3 Resultado da Avaliação de Maturidade

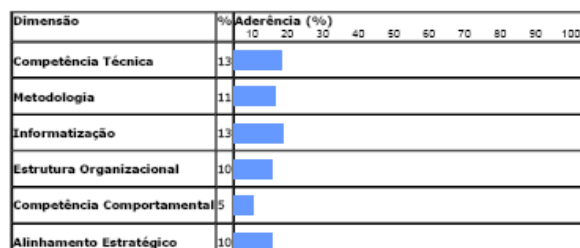
As respostas ao questionário de maturidade foram fornecidas pela equipe designada para compor o Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro (EGP-Rio). Entre os membros da equipe do EGP-Rio (dez profissionais), quando da avaliação, havia profissionais com ampla vivência no estado (alguns com mais de vinte anos de instituição) e outros com apenas alguns meses de experiência. O diagnóstico inicial de maturidade foi realizado em Julho de 2007 e os resultados do mesmo são apresentados na Figura 3. Maiores comentários sobre o EGP-Rio serão feitos no tópico “Etapas do Plano de Ação já Implantadas e Benefícios Verificados”.

Empresa: Governo do Estado do Rio de Janeiro
Setor avaliado: Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP Rio
Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Avaliação final: 1.46



Aderência às Dimensões



Fonte: site da pesquisa *Maturity by Project Category Model* (2008)

Figura 3: resultado da avaliação inicial de maturidade realizada pela equipe do EGP-Rio

O resultado geral da avaliação inicial de maturidade na gestão dos Projetos Estruturantes do Governo do Estado do Rio de Janeiro foi 1,46. O valor confirmou a percepção dos avaliadores de que a gestão dos empreendimentos do estado não contava com muita formalização. No que se refere às dimensões de maturidade, a aderência foi muito baixa. Nenhuma dimensão apresentou aderência superior a 20% (parte inferior da Figura 4). Com o propósito de evoluir na maturidade em gerenciamento de projetos visando à melhoria do desempenho dos Projetos Estruturantes foi elaborado um plano de ação pela equipe do EGP-Rio. Este documento, levantado junto aos arquivos do EGP-Rio, será discutido no próximo tópico.

5.4 Plano de Ação para a Evolução na Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O plano de ação para viabilizar a evolução da maturidade em Gerenciamento de Projetos foi elaborado pelo Coordenador, Supervisora e Analistas do EGP-Rio os quais contaram com o apoio de uma empresa de consultoria externa, que também fornece suporte na sua implantação. É importante ressaltar que o plano de ação foi validado pelos principais envolvidos na sua execução (gerentes dos projetos, alta administração do governo, analistas de diversas áreas, etc) antes do início da sua operacionalização.

Conforme pode ser visto através da Tabela 5, o plano foi desenvolvido para um período de aproximadamente três anos e meio tendo como foco principal o atingimento do nível 3 de maturidade em pouco mais de um ano de trabalho. O prazo razoavelmente curto para a implantação do nível 3 se justifica pela existência de uma carteira de Projetos Estruturantes que já deveria ser alvo da aplicação dos conhecimentos, métodos e técnicas de gerenciamento de projetos recomendados pelo modelo utilizado. A transferência destas competências para o Governo do Estado do Rio de Janeiro ficou a cargo de uma experiente empresa de consultoria em gerenciamento de projetos.

Causas de Insucesso dos Projetos	Início	Término	2007		2008		2009		2010	
			1º Sim	2º Sim	1º Sim	2º Sim	1º Sim	2º Sim	1º Sim	2º Sim
Plano de Desenvolvimento da Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Governo do Rio de Janeiro	02/07/07	31/12/10								
Evolução para o Nível 3 de Maturidade	02/07/07	31/07/08								
Implantação e Formalização da Estrutura Organizacional	02/07/07	31/03/08								
Formação dos Gerentes de Projeto e dos Analistas do EGP-Rio	11/09/07	31/07/08								
Implantação da Metodologia	02/07/07	31/07/08								
Implantação da Informatização	02/07/07	31/07/08								
Nível 3 Implantado	31/07/08	31/07/08								
Evolução para o Nível 4 de Maturidade	02/01/08	31/07/09								
Padronização do Processo de Alinhamento Estratégico dos Projetos	02/01/08	30/01/09								
Padronização da Concepção dos Projetos	02/01/08	30/01/09								
Implantação da Sistemática de Melhoria Contínua	02/07/08	31/07/09								
Desenvolvimento de Competências Interpessoais	02/07/08	31/07/09								
Nível 4 Implantado	31/07/09	31/07/09								
Evolução para o Nível 5 de Maturidade	03/08/09	31/12/10								
Implantação de Benchmark	03/08/09	31/12/10								
Tratamento das Causas Crônicas de Insucesso	03/08/09	31/12/10								
Nível 5 Implantado	31/12/10	31/12/10								
Encerramento	31/12/10	31/12/10								

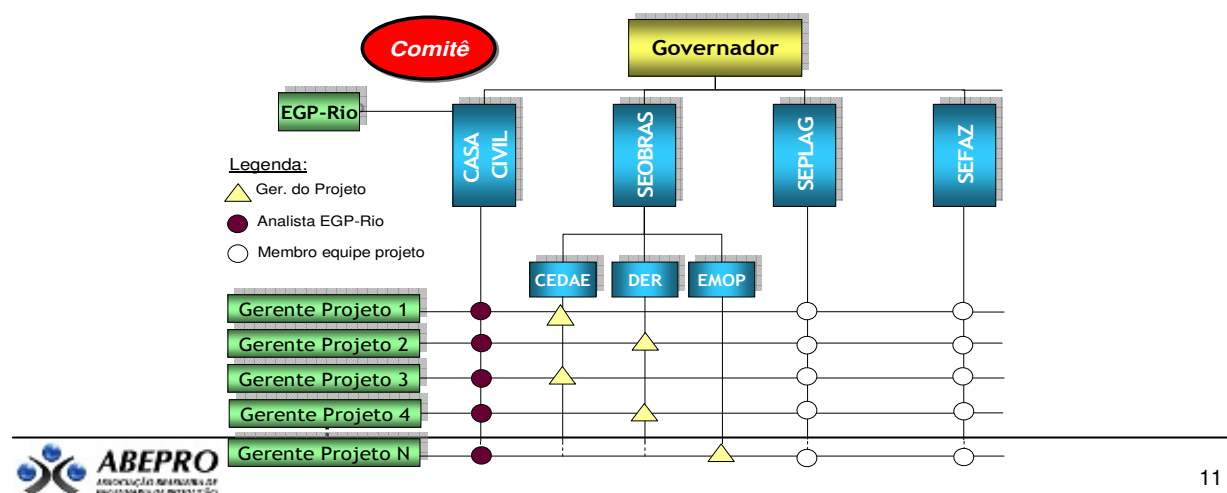
Fonte: EGP-Rio

Tabela 5: Plano para evolução na Maturidade em Gerenciamento de Projetos

5.5 Etapas do Plano de Ação já Implantadas e Benefícios Verificados

O plano para a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos no Governo do Estado do Rio de Janeiro tem se desenvolvido com bastante aderência ao previsto. A implantação das ações começou em Julho de 2007 e, as seguintes etapas já foram executadas ou iniciadas:

- Implantação da Estrutura Organizacional (Figura 4):
 - Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio (EGP-Rio) e formalização de suas atribuições através da emissão de um decreto no Diário Oficial do Rio de Janeiro. O EGP-Rio está ligado diretamente à Casa Civil;
 - Definição dos gerentes de projeto e formalização de suas atribuições através da emissão de um decreto no Diário Oficial do Rio de Janeiro, e;
 - Definição dos integrantes do Comitê Executivo de Projetos e institucionalização de suas atribuições por meio de um decreto emitido junto ao Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro.



Fonte: EGP-Rio

Figura 4: Estrutura Organizacional para Gerenciamento dos Projetos Estruturantes

- Formação dos Gerentes de Projeto e Analistas do EGP-Rio:
 - Realização de treinamento em sala de aula para os gerentes de projeto e analistas do EGP-Rio encarregados de apoiar os gerentes no planejamento e controle dos projetos. Os treinamentos tiveram como referência a metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida e implantada em parceria com a empresa de consultoria já mencionada, e;
 - Realização de diversas sessões de orientação no trabalho (OJT – *On the Job Training*) para os gerentes de projeto e para os analistas do EGP-Rio. Estas sessões visam orientar os gerentes e analistas, na aplicação da metodologia estabelecida, para os Projetos Estruturantes. As orientações de ambos também são realizadas pela empresa de consultoria em gerenciamento de projetos que foi contratada.
- Metodologia:
 - Definição da metodologia a ser utilizada bem como de toda a documentação a ser empregada na inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento dos projetos (trabalho realizado em parceria com a empresa de consultoria já citada), e;
 - Aplicação da metodologia no planejamento e acompanhamento (ainda em andamento) dos projetos.
- Informatização:
 - Implantação de um sistema informatizado com vistas a apoiar o gerenciamento do projeto. Todas as informações envolvidas no gerenciamento dos projetos (planos de projeto, relatórios de desempenho, lições aprendidas, etc) são registradas no sistema. Consiste de uma importante ferramenta de apoio a decisão.

Embora os Projetos Estruturantes do Governo do Estado do Rio de Janeiro ainda não tenham sido encerrados, o que permitiria uma avaliação mais objetiva dos impactos da evolução da maturidade no desempenho dos mesmos, vários elementos que normalmente causam desvios (ver Tabela 4) já foram atacados pelas dimensões de maturidade implantadas ou em desenvolvimento. Neste sentido, algumas melhorias, de natureza qualitativa, no gerenciamento dos projetos, merecem ser destacadas, a saber:

- Uniformização da linguagem entre os envolvidos no gerenciamento dos projetos;
- Maior clareza do escopo dos projetos;
- Melhoria da comunicação entre os envolvidos (facilitada pela informatização);
- Melhoria do controle sobre as solicitações de alteração de escopo dos projetos;
- Maior controle sobre a realização física dos empreendimentos;
- Estruturação do envolvimento da alta administração do estado no processo decisório através da institucionalização do Comitê Executivo de Projetos;
- Melhoria na assertividade das decisões (agora há fatos e dados para subsidiá-las), e;
- Maior clareza sobre as necessidades de desembolso dos projetos por meio da integração de esforços entre EGP-Rio, Secretaria da Fazenda e Secretaria de Planejamento. Um dos principais problemas que afligiam os projetos era a falta de recursos para execução. Agora as necessidades de desembolso são claramente identificadas e sanadas pelos órgãos citados.

6 Conclusões

O objetivo central desta pesquisa foi o de avaliar como os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos podem ser utilizados como guia para a evolução em direção a excelência na implantação destes esforços organizacionais. Com este propósito, primeiramente, definiu-se a metodologia de pesquisa mais adequada ao tipo de questão a ser investigada. Em seguida, após explorar a origem do termo maturidade em gerenciamento de projetos e discutir as características dos principais modelos existentes, foi selecionado o MMGP como principal referência para a pesquisa. Utilizando-se do caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro foi possível avaliar como a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos pode servir de orientação para o desenvolvimento de capacidades direcionadas à melhoria do nível de sucesso de projetos e empreendimentos de organizações públicas.

Segundo Kerzner (2004), a melhoria no gerenciamento dos projetos precede a melhoria nos resultados dos mesmos. A evolução apresentada no gerenciamento dos Projetos Estruturantes do Governo do Estado do Rio de Janeiro aponta na mesma direção. Embora as melhorias tenham uma natureza qualitativa, indicam que a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos pode servir de guia para a melhoria do desempenho de projetos e empreendimentos.

A pesquisa deste artigo tem limitações em função de apenas uma organização ter sido pesquisada e da natureza qualitativa da investigação.

Como o tema maturidade em gerenciamento de projetos é relativamente recente, sugerem-se estudos posteriores com o propósito de avaliar os resultados finais do caso em questão. Seria interessante avaliar o impacto das ações voltadas para o desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho final dos Projetos Estruturantes do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

Referências

- BOUER, R., CARVALHO, M. M.** *Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?*. Rev. Produção, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005.
- BRYMAN, A.** *Research methods and organization studies*. London, Unwin Hyman, 1989.
- IBBS, C., KWAK, Y.** *Assessing Project Management Maturity*. Project Management Journal, 31 (1), p. 32-43, 2000.
- CARVALHO, M. M., RABECHINI, R.** *Construindo Competências para Gerenciar Projetos: teoria e casos*. São Paulo, Atlas, 2006.
- CMM-I.** *Capability Maturity Model Integration – version 1.1 – for System Engineering and Software Engineering – staged representation CMU/SEI/SW, V1.1 – CMU/SEI – 2002*. Disponível em <http://www.sei.cmu.edu>. Acesso em 20 de fevereiro de 2008.
- COOKE-DAVIES, T., ARZYMANOW, A.** *The Maturity of Project Management in Different Industries: An Investigation into Variations Between Project Management Models*. International Journal of Project Management, v. 21, p. 471-478, 2003.
- DINSMORE, P. C.** *Winning Business with Enterprise Project Management*. New York, AMACOM, 1998.
- GODOY, A. S.** *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- HAGUETTE, T. M.** *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis, Vozes, 1995.
- HILLSON, D.** *Assessing Organizational Project Management Capability*. Journal of Facilities Management, v. 2, iss 3, p. 298, 2003.
- KERZNER, H.** *Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model*. Nova

York, John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, H. *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. Nova York, John Wiley & Sons, 2004.

PAULK, M. C., et al. *The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*. Addison-Wesley, 1994.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide 2nd ed)*. Project Management Institute Inc, 2000.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Organizational project management maturity model (OPM3)*. Project Management Institute Inc, 2003.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for portfolio management*. Project Management Institute Inc, p. 4-5, 2006.

PRADO, D. *Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações*. Nova Lima (MG), INDG Tec S, 2004.

PRADO, D. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Nova Lima (MG), INDG Tec S, 2008.

PRADO, D., ARCHIBALD, R. *Site da pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos. Questionário de Pesquisa*. Disponível em < <http://www.maturityresearch.com/pesquisa/login>>. Acesso inicial em: 01 jul. 2007. Dados atualizados em: 10 fev. 2008.

PRADO, D., ARCHIBALD, R. *Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos. Relatório anual-2005*. Disponível em <http://www.maturityresearch.com/RelatorioCompleto_Pesquisa_Maturidade_2005_V2.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2008.

SAWAYA, N., TRAPANESE, P. *Measuring Project Management Maturity*. Security Distributing & Marketing, 34(1), p. 44, 2004.

VAN MAANEN, J. *Reclaiming qualitative methods for organizational research*. Administrative Science Quarterly, v. 24, p. 520-526, 1979.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, Bookman, p. 19, 2001.