

DARCI PRADO

**MMGP:
QUESTIONÁRIO
DE
AVALIAÇÃO DE MATURIDADE**

Extraído do Livro
"Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações" – 3ª Edição - 2004
Autor: Darci Prado
Editora INDG-Tecs - 1999-2004

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

PARTE A – MATURIDADE SETORIAL

Apresentamos, nas páginas seguintes, um teste para avaliação do nível de maturidade **de um setor** de uma organização, no formato de questões de múltipla escolha.

1. Depois de respondidas e avaliadas as questões das páginas seguintes, coloque o Total de Pontos Obtidos na fórmula abaixo.

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total_de_pontos}) / 100$$

2. Preencha ainda a porção gráfica do Perfil de Aderência, e veja os comentários no capítulo 10 (item 10.3).

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

Exemplo:

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

Pontos Obtidos:

Nível 2: 40

Nível 3: 20

Nível 4: 20

Nível 5: 00

Total de pontos obtidos: 80

Avaliação Final = $(100 + 80) / 100 = 1,8$

3. Como Totalizar as Respostas

Utilize a tabela abaixo para avaliar suas respostas:

Resposta	Pontos
A	10
B	6
C	2
D	0

NÍVEL 2 – REPETITIVO OU CONHECIDO (Linguagem Comum)

1. No nível da alta administração, a **aceitação do assunto** Gerenciamento de Projetos é:
 - a. O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula o uso destes conhecimentos.
 - b. O assunto é razoavelmente conhecido e está se iniciando o estímulo para o uso destes conhecimentos.
 - c. A O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso destes conhecimentos.
 - d. Existe algum receio da alta administração quanto ao uso destes assuntos..
2. No nível de gerentes de projetos, a **aceitação do assunto** Gerenciamento de Projetos é:
 - a. O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem estimulados a utilizar estes conhecimentos.
 - b. O assunto é razoavelmente conhecido e está se iniciando o estímulo para o uso destes conhecimentos.
 - c. O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso destes conhecimentos.
 - d. Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, dos gerentes, quanto ao uso destes assuntos..
3. No nível de clientes dos projetos (ou seja, aqueles setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), a **aceitação do assunto** Gerenciamento de Projetos é:
 - a. O assunto é bastante conhecido e 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 razoavelmente conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento por uma parcela dos clientes.
 - c. O assunto é apenas conhecido.
 - d. Os clientes internos desconhecem o assunto ou existe algum receio, dos clientes internos, quanto ao uso destes assuntos.
4. Com relação à conveniência do treinamento em gerenciamento de projetos estar alinhado com a cultura da empresa, com outras práticas gerenciais existentes, com o tipo de empresa e especificidades do setor, temos:
 - a. Existe uma forte preocupação neste sentido que foi totalmente contemplada nos treinamentos oferecidos.
 - b. Existe uma forte preocupação neste sentido que foi parcialmente contemplada nos treinamentos oferecidos.
 - a. Existe uma forte preocupação neste sentido, mas, infelizmente, os treinamentos oferecidos não tiveram esta orientação.
 - b. Desconhece-se a importância deste aspecto.
5. Com relação aos **treinamentos efetuados dentro da organização**, para o setor, nos últimos doze meses, temos a comentar:
 - a. A organização realizou diversos cursos internos abordando assuntos metodológicos e *softwares*.
 - b. Os cursos abordaram apenas softwares.
 - c. Foi realizado um único curso.
 - d. Não foi realizado nenhum curso interno.
6. Com relação aos **treinamentos efetuados fora da organização**, por profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, temos a comentar:
 - a. A organização estimula tais iniciativas e efetua reembolso.
 - b. A organização estimula tais iniciativas, mas não efetua reembolso.
 - c. A organização aceita tais iniciativas, mas não acena nenhuma vantagem de carreira para os participantes.
 - d. A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Com relação ao **tipo e abrangência do treinamento formal** fornecido aos gerentes de projetos, temos:
- a. O treinamento abordou todas as 9 áreas conforme o PMBOK (ou apenas aquelas identificadas como necessárias ao setor), em nível adequado aos gerentes de projetos. Todos os gerentes de projetos foram treinados.
 - b. O treinamento abordou apenas poucas áreas de gerenciamento. Cerca de 50% dos gerentes possuem este treinamento.
 - c. O treinamento abordou apenas poucas áreas de gerenciamento. Cerca de 20% dos gerentes possuem este treinamento.
 - d. Não foi fornecido nenhum treinamento formal.
8. Com relação ao **tipo e abrangência do treinamento formal** fornecido à alta administração do setor, temos:
- a. O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração. Toda a alta administração do setor, que necessita do treinamento, foi treinada.
 - b. O treinamento abordou apenas poucas áreas de gerenciamento. Cerca de 50% da alta administração, que necessita do treinamento, possuem este treinamento.
 - c. O treinamento abordou apenas poucas áreas de gerenciamento. Cerca de 20% da alta administração, que necessita do treinamento, possuem este treinamento.
 - d. Não foi fornecido nenhum treinamento formal.
9. Com relação ao **tipo e abrangência do treinamento formal** fornecido aos clientes internos, temos:
- a. O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado dos clientes. Todos os clientes internos, envolvidos com os projetos do setor, foram treinados.
 - b. O treinamento abordou apenas poucas áreas de gerenciamento. Cerca de 50% dos clientes foram treinados.
 - c. O treinamento abordou apenas poucas áreas de gerenciamento. Cerca de 20% dos clientes internos possuem este treinamento.
 - d. Não foi fornecido nenhum treinamento formal.
10. Com relação ao **treinamento em softwares para gerenciamento de tempo** (seqüenciamento de tarefas, cronogramas etc.), temos:
- a. Foram escolhidos profissionais com perfil adequado, foi fornecido treinamento e eles utilizam os *softwares* há algum tempo.
 - b. Foram escolhidos profissionais com perfil adequado, foi fornecido treinamento. Está se iniciando a utilização dos *softwares*.
 - c. Existem *softwares*, mas apenas algumas pessoas os conhecem por meio de iniciativa pessoal. O uso é esporádico.
 - d. Não existem *softwares* para gerenciamento de tempo no setor da organização.

NÍVEL 3 – PADRONIZADO

1. Com relação ao **uso de metodologia** por pessoas envolvidas com projetos, temos:
- a. Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.
 - b. Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por um pequeno número de gerentes de projeto há, pelo menos, um ano. O público restante não tem nenhum acesso.
 - c. A metodologia foi implantada recentemente e seu uso ainda é incipiente.
 - d. Não existe metodologia implantada.
2. Com relação à **abrangência de metodologia** disponível, temos:
- a. Ela aborda todas as áreas relevantes (adequadas ao setor) e os 5 grupos de processos (inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento) do PMBOK.
 - b. Ela aborda apenas a área de tempo (planejamento e controle). Outras áreas relevantes estão em implantação.

- c. Ela aborda apenas planejamento de tempo.
 - d. Não existe metodologia implantada.
3. Com relação à **informatização da metodologia**, temos:
- a. Ela está totalmente informatizada, disponível e em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
 - b. Ela está totalmente informatizada há, pelo menos, um ano, mas está em uso apenas por um pequeno número de gerentes.
 - c. Ela está sendo informatizada.
 - d. Não existe informatização implantada.
4. Com relação à **integração da metodologia** de gerenciamento de projetos com outras práticas de gerenciamento existentes na organização, temos:
- a. Ela está totalmente integrada com outras práticas de gerenciamento, tais como gerenciamento pela qualidade total, planejamento estratégico, gerenciamento da produção, gerenciamento da rotina do dia-a-dia, etc.
 - b. Está sendo feito um esforço para integração.
 - c. Pretende-se fazer isto no futuro.
 - d. Desconhece-se a necessidade de integração.
5. Com relação à **estrutura organizacional**, é possível afirmar que o relacionamento entre gerentes de projeto e outros setores da organização envolvidos com projetos ocorre formalmente segundo a seguinte estrutura:
- a. Ocorre formalmente segundo uma estrutura projetizada ou matricial forte ou matricial balanceada.
 - b. Ocorre informalmente segundo uma estrutura matricial balanceada.
 - c. Ocorre informalmente segundo uma estrutura matricial fraca.
 - d. Não existe nenhuma estrutura formalmente ou informalmente estabelecida. O assunto é desconhecido.
6. Com relação ao **Escritório de Gerenciamento de Projetos**, temos:
- a. Ele foi implantado e está operando eficientemente há mais de um ano.
 - b. Ele está implantado há mais de um ano, mas não funciona eficientemente.
 - c. Ele foi recentemente implantado.
 - d. Não existe Escritório de Gerenciamento de Projetos.
7. Com relação ao uso de **Comitês** para acompanhamento de projetos, temos:
- a. Eles foram implantados e estão operando eficientemente há mais de um ano.
 - b. Eles estão implantados há mais de um ano, mas não funcionam eficientemente.
 - c. Eles foram recentemente implantados.
 - d. Não existem Comitês.
8. Com relação às **reuniões de avaliação do andamento de cada projeto**, efetuadas em reunião do gerente do projeto com sua equipe, temos:
- a. As reuniões são organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. As reuniões permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto.
 - b. Não existe uma disciplina pré-estabelecida. O gerente do projeto se encarrega das características de cada reunião. Parece que somente o gerente do projeto realmente sabe do andamento do projeto.
 - c. Não se realizam reuniões de avaliação do andamento de cada projeto: o gerente do projeto obtém informações do andamento de maneira informal.
 - d. Não se realizam reuniões de avaliação do andamento de cada projeto e, ao que parece, os projetos ficam à deriva.
9. Com relação à **forma de avaliação do andamento de cada projeto**, temos:
- a. Foram estabelecidos previamente critérios para avaliação do andamento, que são disciplinadamente utilizados em cada projeto. Já existe uma cultura no setor com relação a estes critérios.
 - b. Os critérios foram estabelecidos, mas mudam constantemente.
 - c. Os critérios foram estabelecidos, mas não são utilizados.

- d. Não é feita nenhuma avaliação de andamento.

10. Quando um projeto se encontra em um **estado muito diferente do planejado** com relação a tempo ou custo ou escopo ou qualidade, temos:

- a. Foram estabelecidos critérios para o estabelecimento de correções de rumo que são criteriosamente utilizados por todos os envolvidos.
- b. Foram estabelecidos critérios para o estabelecimento de correções de rumo que mas que, infelizmente, não são adequadamente utilizados por todos os envolvidos.
- c. Estão sendo estabelecidos critérios para correção de rumo
- d. Não se está fazendo nada neste sentido.

NÍVEL 4 – GERENCIADO

1. Com relação à **avaliação de projetos já encerrados**, no que toca à Qualidade do Gerenciamento e Qualidade do Produto/Serviço criado, temos:

- a. Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma grande quantidade deste tipo de informações que são utilizados rotineiramente.
- b. Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma razoável quantidade deste tipo de informações cujo uso está sendo estimulado.
- c. Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e estamos iniciando a coleta deste tipo de informações.
- d. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central

2. Com relação à **avaliação de projetos já encerrados**, no que toca a Lições Aprendidas, temos:

- a. Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma grande quantidade deste tipo de informações que são utilizados rotineiramente.
- b. Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma razoável quantidade deste tipo de informações cujo uso está sendo estimulado.
- c. Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e estamos iniciando a coleta deste tipo de informações.
- d. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central.

3. Com relação à **melhoria contínua** no modelo gerenciamento de projetos existente na organização, praticada por meio de controle e medição dos recursos da metodologia e do sistema informatizado, temos:

- a. O modelo implementado é permanentemente avaliado (controle e medição do uso) e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e aperfeiçoados. O modelo tem evoluído de forma que atenda e agrade os principais usuários.
- b. O modelo implementado é permanentemente avaliado (controle e medição do uso) e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e aperfeiçoados. Infelizmente, o modelo atual ainda não agrada os principais usuários.
- c. Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- d. O assunto ainda não foi abordado.

4. Com relação às **anomalias em tarefas** que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade), temos:

- a. Existe um sistema para coleta de informações que permite identificar as causas das anomalias, estabelecer contramedidas e acompanhar sua implementação. O sistema está em funcionamento há bastante tempo e já existe uma cultura para o seu uso.
- b. Existe um sistema para coleta de informações que permite identificar as causas das anomalias. O sistema foi recentemente implantado e está sendo criada uma cultura para o seu uso.
- c. Está sendo implantado um sistema com este objetivo.
- d. Pretende-se abordar este assunto no futuro.

5. Com relação às **causas de fracasso** (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, temos:

- a. Todas as principais causas foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contra-medidas para eliminar todas as causas de desvios. Este trabalho está sendo bem sucedido.
- b. Todas as principais causas de desvios foram identificadas. Foram estabelecidas contra-medidas para eliminar as causas e elas estão sendo implantadas.
- c. Todas as principais causas de desvios foram identificadas. Ainda não foram estabelecidas contra-medidas para eliminar as causas de desvios.
- d. Ainda não existe um trabalho nesta direção.

7. Com relação à **eficiência e eficácia dos setores externos** ao setor sendo avaliado, porém dentro da própria organização (também chamados de fornecedores internos ou de interfaces), no auxílio aos nossos projetos, temos:

- a. Os fornecedores internos se tornaram altamente eficientes e eficazes e tem uma atuação pró-ativa.
- b. Os fornecedores internos se tornaram razoavelmente eficientes e eficazes.
- c. Os fornecedores internos estão efetuando ações nesta direção.
- d. Não existe nenhuma iniciativa nesta direção.

7. Com relação ao acompanhamento e estímulo aos gerentes de projetos no sentido de atingirem as metas de seus projetos, temos:

- a. Existe, há pelo menos um ano, um Sistema de Avaliação, para os gerentes de projetos pelos quais se estabelecem suas metas para o próximo período e se avalia quão bem ele se destacou no período anterior. Eventualmente, o gerente de projetos pode obter bônus por atingimento de metas.
- b. Existe um Sistema de Avaliação para os gerentes de projetos pelos quais se estabelecem suas metas para o próximo período e se avalia quão bem ele se destacou no período anterior. O sistema foi recentemente implantado.
- c. Não existe um Sistema de Avaliação conforme descrito nos itens anteriores mas os gerentes são fortemente estimulados a atingirem suas metas.
- d. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8. Com relação ao aperfeiçoamento avançado da capacidade dos gerentes de projetos, com ênfase em **relacionamentos humanos** (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc), temos:

- a. Existe um plano estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento.
- b. Existe um plano estruturado formal de treinamento e uma razoável quantidade de gerentes de projeto já passou por este treinamento.
- c. Tem havido algumas iniciativas de treinamento avançado por parte da empresa, mas em estágio inicial.
- d. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. Com relação ao estímulo para a obtenção de **certificação** pelos gerentes de projetos do setor, temos:

- a. Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP ou equivalente. Por este plano, a quantidade necessária e adequada de gerentes de projetos devem obter a certificação nos próximos anos.
- b. Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP ou equivalente. Todavia apenas uma pequena fração dos gerentes de projetos deverá obter a certificação.
- c. O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.
- d. Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

10. Com relação ao **alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização** (ou com o Planejamento Estratégico), temos:

- a. Foram criados critérios há, pelo menos um ano, para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. Estes critérios têm sido respeitados e todos os novos projetos estão alinhados com os negócios da organização.

- b. Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. O processo está em fase inicial e estes critérios têm sido respeitados.
- c. Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. No entanto, eles nem sempre são seguidos e, assim, nem todos os projetos executados estão alinhados com os negócios da organização.
- d. Não existem critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. Isso é feito intuitivamente..

NÍVEL 5 – OTIMIZADO

1. Com relação à **avaliação de projetos já encerrados**, no que toca à Qualidade do Gerenciamento e Qualidade Técnica do Produto/Serviço obtido, temos:
 - a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante) que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto há, pelo menos, 2 anos.
 - b. Existe um banco de dados (ou algo semelhante) que, ou não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto.
2. Com relação à **avaliação de projetos já encerrados**, no que toca a Lições Aprendidas, temos:
 - a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante) que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto há, pelo menos, 2 anos.
 - b. Existe um banco de dados (ou algo semelhante) que, ou não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto.
3. Com relação à **avaliação da estrutura organizacional implementada** (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerente de Projetos, *Sponsors*, etc.), podemos afirmar:
 - a. A estrutura implementada é adequada ao setor e funciona convenientemente há, pelo menos, 2 anos.
 - b. A estrutura foi implementada há menos de 2 anos ou não é adequada ao setor ou não funciona convenientemente.
4. Com relação à **visibilidade de nossa organização** na comunidade empresarial, temos:
 - a. Nossa organização é vista e citada como *benchmark* em gerenciamento de projetos há bastante tempo. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.
 - b. Estamos começando a ser reconhecidos como *benchmark*.
 - c. Acreditamos em nossa capacidade gerencial e sentimos que estamos na vanguarda do assunto. Estamos abertos para visitas e contactos.
 - d. Ainda estamos muito longe de ser reconhecidos como *benchmark*.
5. Com relação ao aperfeiçoamento avançado da capacidade dos gerentes de projetos, em aspectos relacionados com **relacionamentos humanos** (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc):
 - a. Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos.
 - b. Acima de 80% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.
 - c. Acima de 50% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.
 - d. Abaixo de 50% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.
6. Com relação às habilidades de nossos gerentes de projetos, tanto técnicas (ou da área de aplicação) como de gerenciamento de projetos, podemos afirmar que:
 - a. Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos.
 - b. Acima de 80% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.
 - c. Acima de 50% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.
 - d. Abaixo de 50% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.
7. Com relação ao programa de **certificação PMP ou equivalente** dos gerentes de projetos do setor, temos:
 - a. A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
 - b. Acima de 80% da quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
 - c. Acima de 50% da quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
 - d. Abaixo de 50% da quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.

8. Com 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, temos:

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

9. Com relação ao **alinhamento** dos projetos executados no setor **com os negócios da organização** (ou com o Planejamento Estratégico), temos:

- a. O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).
- b. O alinhamento é de 100% há pouco tempo (acima de 1 ano).
- c. O alinhamento é de 100% há muito pouco tempo (abaixo de 1 ano).
- d. Não existe alinhamento de 100%.

10. Com relação ao **índice de sucesso** dos projetos executados no setor podemos afirmar que:

- e. 100% dos projetos são executados com sucesso.
- f. Acima de 95% dos projetos são executados com sucesso.
- g. Acima de 90% dos projetos são executados com sucesso.
- h. Abaixo de 90% dos projetos são executados com sucesso.