

# Tópicos Especiais em Gerenciamento de Projetos

## Aula 03

### Maturidade em Gerenciamento de Projetos

#### Objetivos Específicos

- Conhecer conceitos e definições relacionados à maturidade e aos respectivos modelos para o gerenciamento de projetos.

#### Temas

Introdução

- 1 Maturidade em gerenciamento de projetos
- 2 Modelos de maturidade e respectivos níveis
- 3 Estratégias para a ampliação da maturidade

Considerações finais

Referências

## Introdução

Nesta aula, apresentaremos os principais conceitos relacionados ao tema de maturidade em gerenciamento de projetos, a sua importância para o sucesso das organizações e para a efetividade da prática da disciplina de Gerenciamento de Projetos.

Trata-se de uma busca contínua que, através do tempo, pode levar ao aumento da taxa de sucesso na condução de projetos nas organizações.

## 1 Maturidade em gerenciamento de projetos

O conceito de “maturidade em gerenciamento de projetos” está diretamente relacionado com a capacidade de uma organização em gerenciar seus projetos e atingir os resultados. Atualmente, o conceito tem sido extremamente difundido, tendo o seu foco de abrangência dentro das organizações variado, desde a aplicação em um escritório de projetos até na própria organização como um todo.

O que tem sido observado, de forma consistente, é que quanto maior a maturidade na aplicação estruturada das práticas de gerenciamento de projetos, maior tem sido o resultado ou retorno obtido por intermédio dos projetos. Cada vez mais as organizações têm atuado em mercados mais competitivos e isso tem um significado extremamente importante no tocante ao seu sucesso e à sua sobrevivência. Então, quando falamos em maturidade em gestão de projetos, estamos falando da efetividade dessa prática dentro das organizações.

A procura incessante por competitividade tem levado as organizações a buscarem, continuamente, informações sobre o comportamento de outras organizações dentro do mercado em que competem, procurando identificar suas “boas” práticas e qual sua relação com a capacidade de competir; essa é a prática reconhecida como benchmark de mercado. Esse tema também tem uma relação muito importante quando falamos de maturidade, pois, na maioria das vezes, não basta, apenas, sabermos em que nível, posição ou grau de maturidade estamos em uma escala de medição, mas também onde estão as empresas que competem no mesmo mercado.

Esses dois elementos, o resultado da medição de maturidade da organização e o resultado da avaliação do comportamento do mercado, têm ajudado as organizações a direcionarem suas ações de forma coerente com seus objetivos traçados referente à expectativa de resultados oriundos dos projetos desenvolvidos pela organização.

### Para pensar



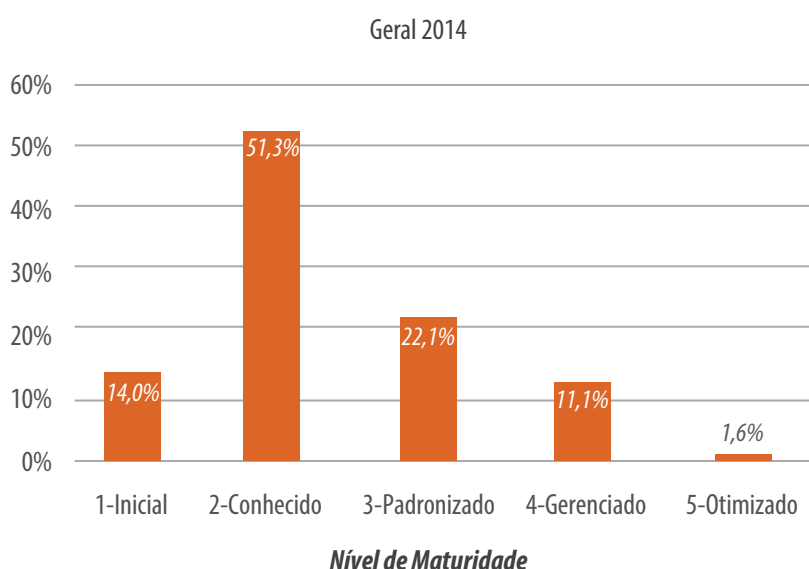
O mundo está se tornando globalizado e vivendo uma era de grandes transformações. É por meio dos projetos que tais transformações ocorrem, e, para muitas organizações, são eles que garantem o dia de amanhã e lhes permitem sobreviver e crescer (ARCHIBALD; PRADO, 2014).

O entendimento do comportamento do mercado tem forte influência na adoção de métodos capazes não só de medir o nível de maturidade da organização ou do escritório de projetos, mas também de direcionar de forma ordenada os objetivos a serem alcançados, visando ao crescimento da maturidade e dos resultados.

Dados recentes do ano de 2014 compilados pelo professor Darci Prado, reconhecido profissional da comunidade de gestão de projetos, com a ajuda do PMI Brasil, nos trazem algumas informações relevantes para compreendermos o tema frente ao mercado brasileiro.

Com uma amostragem de mais de 415 empresas (78% privadas/22% governamentais), em que 7.885 projetos foram avaliados (ARCHIBALD; PRADO, 2014), essa pesquisa oferece uma dimensão muito precisa do comportamento das organizações brasileiras quando o assunto é maturidade em projetos, conforme apresentando no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Distribuição percentual nos níveis**



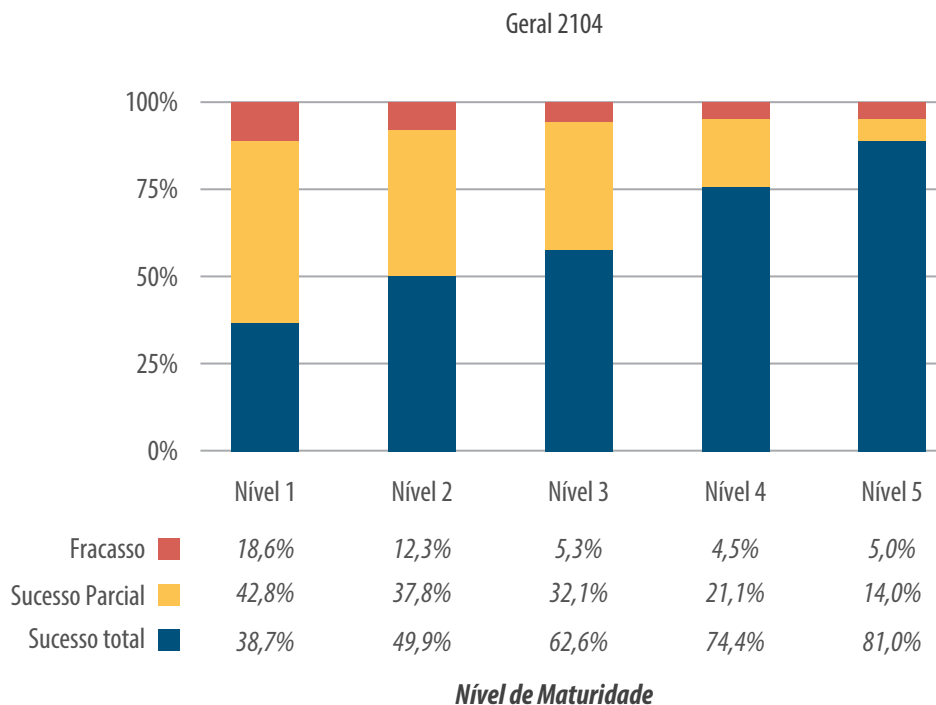
**Fonte: Adaptado de Archibald e Prado (2014).**

No Gráfico 1, temos uma escala de um a cinco, em que um representa o menor nível de maturidade e cinco o maior, que a maioria das organizações brasileiras estão concentradas entre o nível dois e três. Quando analisamos esses dados e o posicionamento, indagamos: qual o seu significado?

A resposta é que temos muito caminho pela frente, considerando o mercado global, ocupamos o 46º lugar no ranking de competitividade entre 59 países. Entendendo que o conceito de empresa projetizada tem se expandido de forma muito forte, sabemos que esse posicionamento do Brasil tem íntima relação com a forma como os nossos projetos são gerenciados, ou seja, temos um grande trabalho a realizar.

No Gráfico 2, compreenderemos, de forma um pouco mais detalhada, qual o significado da relação entre maturidade em gestão de projetos e o sucesso ou fracasso de um projeto.

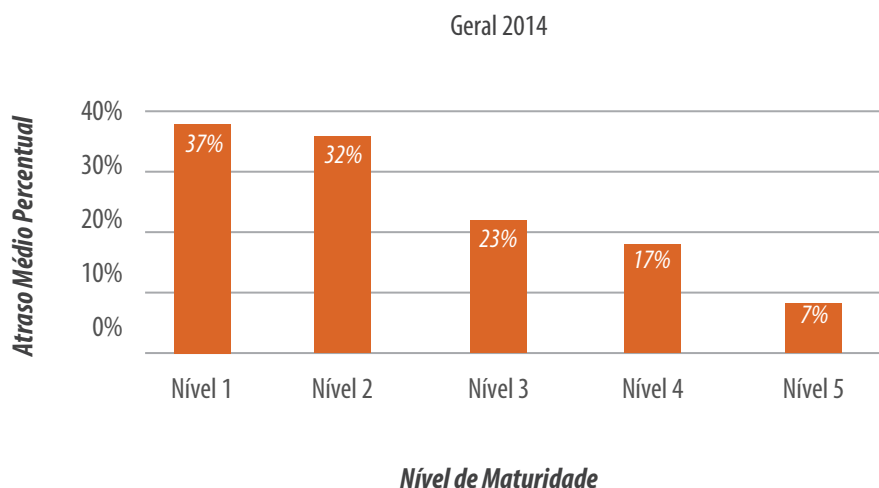
**Gráfico 2 – Nível de maturidade e sucesso**



Fonte: Adaptado de Archibald e Prado (2014).

Podemos nos perguntar: mas qual a relação entre maturidade no gerenciamento de projetos e o cumprimento das estimativas de tempo (prazo) e custos dos projetos? Vamos acompanhar mais um gráfico.

**Gráfico 3 – Atraso médio**

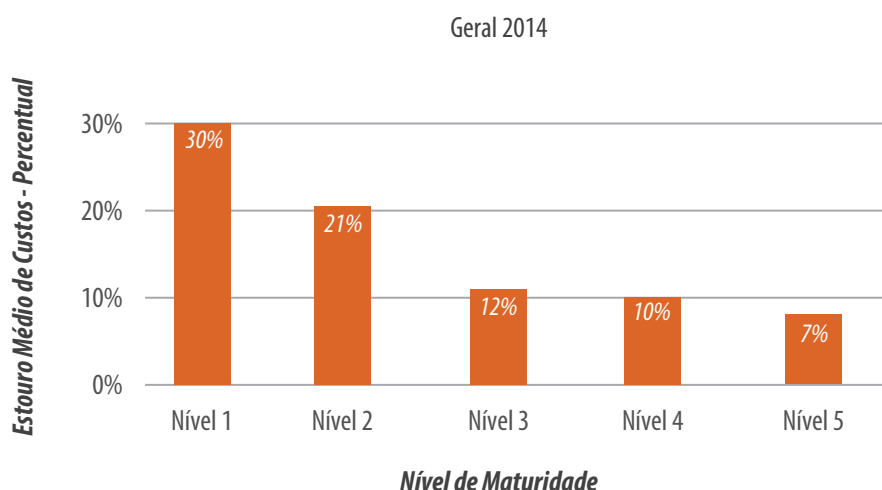


Fonte: Adaptado de Archibald e Prado (2014).

Os dados apresentados demonstram, de maneira inequívoca, que há impactos expressivos na perda de prazos à medida que diminui o nível de maturidade no gerenciamento.

De forma análoga, notamos o mesmo quanto ao cumprimento dos orçamentos dos projetos apresentado no próximo gráfico.

**Gráfico 4 – Estouro médio de custos**

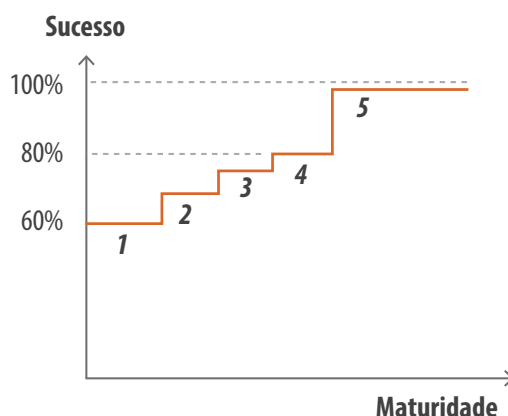


Fonte: Adaptado de Archibald e Prado (2014).

Com base nesses dados, devemos estar sensibilizados para a importância da adoção pelas organizações de métricas para avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos. Podemos afirmar que a maturidade medida em uma organização avalia o estado de aperfeiçoamento da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos, as quais garantem probabilisticamente o sucesso de cada um dos projetos.

No Gráfico 5, compreenderemos, resumidamente, a relação direta e intuitiva entre amadurecimento em gerenciamento de projetos e sucesso.

**Gráfico 5 – Amadurecimento *versus* sucesso em gerenciamento de projetos**



Fonte: Adaptado de Archibald e Prado (2014).

**Para pensar**

Eu já tenho gerentes de projetos atuando na organização, mas não estou satisfeito com os resultados. O que fazer? Como torná-los mais eficazes e competitivos?

## 2 Modelos de maturidade e respectivos níveis

Afinal, o que são modelos de maturidade em gerenciamento de projetos? Os modelos de maturidade são padrões técnicos que permitem avaliar de forma objetiva o nível de maturidade na gestão de projetos pela organização. Estão baseados em mecanismos, capazes de quantificar numericamente o grau de aderência aos padrões definidos pelos métodos de medição.

Os modelos de maturidade têm sua origem no gerenciamento de qualidade nas indústrias ao longo de anos, em que, por aplicação de processos repetitivos e a busca por seu aperfeiçoamento contínuo, obtém-se a melhoria da qualidade.

Existem várias concepções para a avaliação da maturidade em gestão de projetos, sendo que o conceito-chave em todas elas está apoiado na avaliação da competência da organização e na execução das principais tarefas de gerenciamento de projetos.

Dentre os vários modelos existentes, podemos citar os principais:

- Center For Business Practices
- P2MM – PRINCE2 Maturity Model
- Harold Lerner- PMMM
- Modelo de Berkeley
- ESI Internacional
- SEI: CMM e CMM-I
- PMI: OPM3
- Prado: MMGP

**Importante**

Uma vez que o processo de amadurecimento depende não só da existência de determinadas competências nas organizações, mas também da sua aplicação de maneira consolidada ao longo do tempo, é comum que as avaliações sejam feitas em intervalos não menores que dois anos, com a finalidade de permitir que a organização tenha tempo de sedimentar as boas práticas de forma consistente.

A avaliação de maturidade pressupõe uma medição que irá identificar o posicionamento da organização dentro de uma escala reconhecida, tanto internamente à organização quanto ao mercado. Para esse tema, focaremos no modelo Prado MMGP, por ser um modelo brasileiro bastante aceito e respeitado pela comunidade de gerenciamento de projetos e que, bianualmente, publica sua pesquisa de maturidade, servindo de referência para o mercado brasileiro.

Outro aspecto interessante do modelo Prado MMGP, na sua versão 2, é que ele se adequa à avaliação de maturidade em diversos segmentos, não se limitando aos projetos de software. Além das características já citadas, também cabe frisar que o modelo é aderente a importantes guias de recomendação metodológica, tais como: PMBOK (PMI), Prince2 e ICB (IPMA). Exemplificando, o modelo Prado MMGP divulga a existência de um conjunto de cinco níveis. No Gráfico 6 apresentaremos esse modelo.

**Gráfico 6 – Escala de avaliação de maturidade MMGP**



**Fonte: Adaptado de Archibald e Prado (2014).**

No Gráfico, os cinco níveis de maturidade têm relação direta com o sucesso na condução dos projetos e estão associados a um conjunto de dimensões que devem ser gradativamente introduzidas, aperfeiçoadas e alinhadas nas organizações, na sua relação com o gerenciamento dos projetos (ARCHIBALD; PRADO, 2014).

Cada um dos níveis compreende o seguinte entendimento e é aplicado a cada uma das sete dimensões mencionadas:

**Nível 1** – A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e Gerenciamento de Projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, “boa vontade” ou “melhor esforço” individual. Geralmente, não se faz planejamento, e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.

**Nível 2** – Representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos com as suas principais características:

- Conhecimentos introdutórios de gerenciamento de projetos.
- Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, sem a existência de uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).

**Nível 3** – Representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP; suas principais características são:

- Evolução nas competências.
- Existência de uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos.
- Uso de baseline.
- Medição de desempenho dos projetos encerrados
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos etc.).
- A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

**Nível 4** – Representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados; suas principais características são:

- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática.
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4.
- Essa situação ocorre há mais de dois anos



- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida nesse cenário.

**Nível 5** – Representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados, como também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos; suas principais características são:

- Evolução nas competências. Existência de uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos.
- Uso de baseline.
- Medição de desempenho dos projetos encerrados.
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos etc.).
- A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

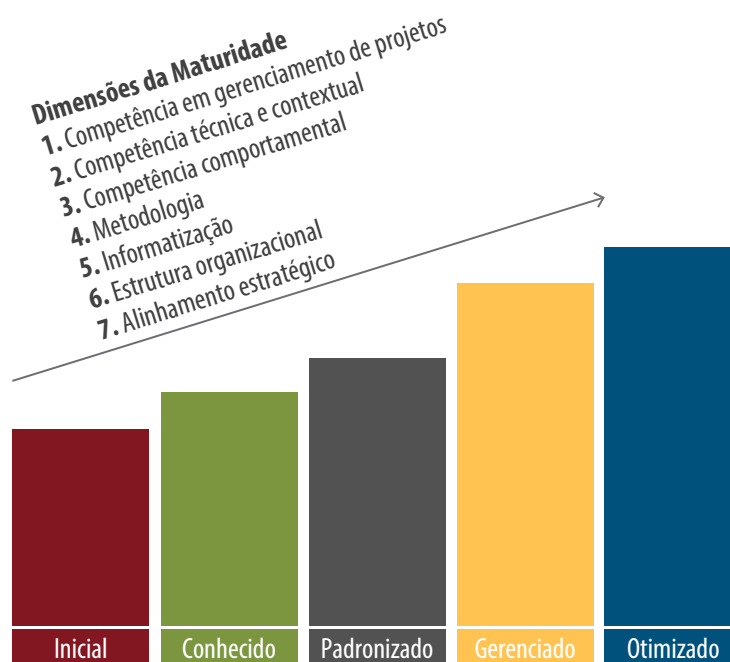
A avaliação é resultado da análise das sete dimensões nos cinco níveis, que poderá ser melhor compreendida na Tabela 1 e ilustrada no Gráfico 7.

**Tabela 1 – Estrutura do modelo**

Dimensão da maturidade	Nível de maturidade				
	Inicial	Conhecido	Padronizado	Gerenciado	Otimizado
<b>Competência em gestão de projetos</b>	Dispersa	Básica	Básica	Avançada	Avançada
<b>Competência técnica e contextual</b>	Não há	Básica	Básica	Avançada	Estabilizada
<b>Competência comportamental</b>	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Avanço substancial	Madura
<b>Metodologia</b>	Não há	Tentativas isoladas	Implantada e padronizada	Estabilizada	Estabilizada
<b>Informatização</b>	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
<b>Estrutura organizacional</b>	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
<b>Alinhamento estratégico</b>	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

**Fonte: Adaptada de Archibald e Prado (2014).**

Gráfico 7 – Evolução da maturidade através dos cinco níveis



Fonte: Adaptado de Prado (2010).

### Importante

Ao realizar uma pesquisa de avaliação de maturidade, procure definir o público-alvo entre os profissionais que estão envolvidos tanto nas fases de planejamento e controle, quer seja setorialmente ou na organização como em um todo. Evite fazer a avaliação ouvindo apenas os profissionais do escritório de projetos ou aqueles que ocupam o cargo de gerente de projeto.

O método pode ser aplicado por setor ou em toda a organização e compreende a coleta de informações por intermédio de um questionário composto de 40 questões.

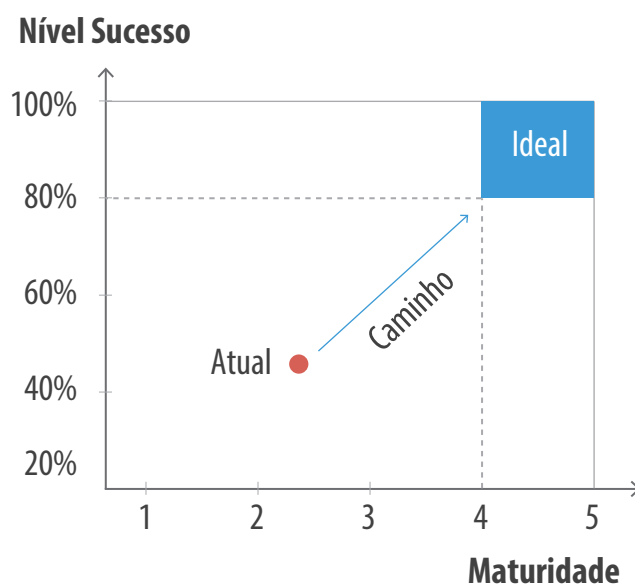
## 3 Estratégias para a ampliação da maturidade

É de vital importância que o encaminhamento para a busca pela maturidade em gerenciamento de projetos na organização seja feito de forma metódica e consistente, alinhada aos interesses estratégicos e com amplo suporte da direção, uma vez que tal direcionamento está relacionado a investimentos humanos materiais e financeiros ao longo de anos.

A estratégia para ampliação da maturidade passa normalmente pelos seguintes passos:

1. **Seleção de um método de avaliação de maturidade** – normalmente a escolha do método é feita levando em consideração o segmento da indústria na qual a organização pertence, o investimento a que se propõe realizar, a capacidade de lidar com métodos de avaliação mais ou menos complexos e com que mercado o resultado será avaliado comparativamente: nacional ou internacional.
2. **Aplicação da avaliação** – de forma a compreendermos o nível atual de maturidade identificado na organização.
3. **Entendimento quanto ao nível em que a organização deve se posicionar** – de forma a torná-la mais competitiva no mercado em que atua (através de uma análise de benchmark). O Gráfico 8 ilustra objetivamente os conceitos dos passos “2” e “3”.

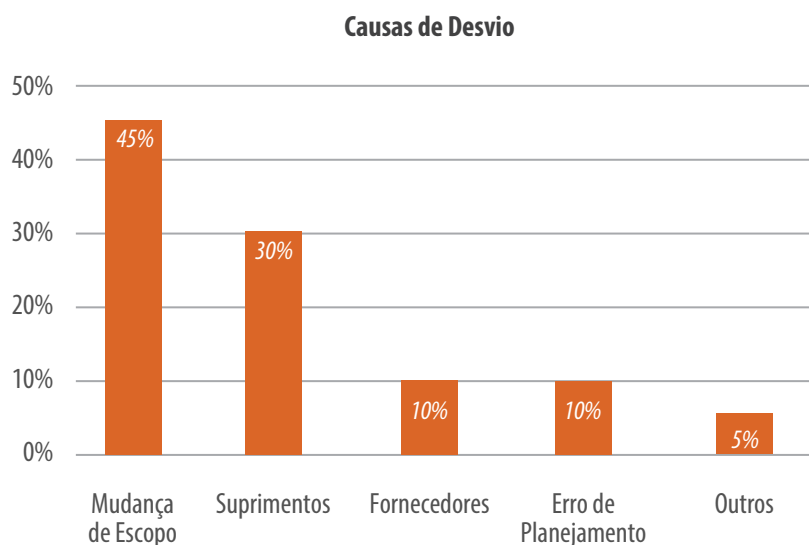
Gráfico 8 – Avaliação do estágio atual e ponto ideal



Fonte: Adaptado de Archibald e Prado (2014).

4. **Os resultados devem ser avaliados** – é muito importante avaliar o gap entre a pontuação alcançada para cada nível e dimensão, de forma a compreendermos o nível de dificuldade para alcançar patamares superiores. Os gaps normalmente são avaliados procurando identificar os “fatores ofensores”, que impedem o atingimento do nível desejado e podem ser apresentados graficamente de forma a melhorar sua identificação, como apresentado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Estratificação fatores ofensores



Fonte: Adaptado de Archibald e Prado (2014).

5. **Aplicação de ações corretivas** – avaliar quais técnicas e boas práticas devem ser adotadas ou aperfeiçoadas, de forma a corrigir os processos.
6. **Definição de metas e indicadores** – devem ser definidas metas a serem alcançadas dentro de uma determinada fração de tempo, normalmente não menos que dois anos, uma vez que um estágio é considerado alcançado quando está sedimentada a prática desejada. Devemos também definir indicadores que nos permitam avaliar como está o comportamento das metas dentro de frações de tempo.
7. **Definição de uma estratégia (caminho) de evolução para a maturidade** – essa estratégia deve levar em consideração os recursos humanos, materiais e financeiros que deverão ser aportados para sua consecução, bem como em quanto tempo se pretende atingir o próximo estágio de maturidade.
8. **Definição de um plano de crescimento** – implementação estruturada de ações que levem aos resultados esperados.
9. **Execução dos itens “2” a “8”** – até que o nível desejado de maturidade seja atingido.

No processo de evolução rumo ao amadurecimento, é fundamental agregar valor, passo a passo, de uma forma simples e objetiva, para ser facilmente entendido e reconhecido pela alta administração; sem isto não é possível conseguir sustentação para essa missão de longo prazo.

**Para pensar**

Eu passei os últimos 10 anos tentando saber por que executivos sêniores parecem não entender o que é Gerenciamento de Projetos (GP) e não considerá-lo como um importante meio para a execução das estratégias. A maioria das lideranças das organizações veem o GP como uma disciplina altamente técnica, uma área para engenheiros ou profissionais de T.I. (NIETO-RODRIGUES, 2014, p. 211, tradução nossa).

## Considerações finais

Nesta aula, aprendemos que a maturidade no gerenciamento de projetos está ligada, de forma direta, com os resultados dos projetos e seu impacto no posicionamento competitivo das organizações. Compreendendo a organização a partir de uma visão projetizada, podemos avaliar o quanto o sucesso no mercado está atrelado ao sucesso dos projetos.

Organizações que têm domínio consistente dos seus processos de gerenciamento de projetos alcançam maior domínio também sobre os resultados esperados.

Em um mercado tão competitivo, empresas que detêm o melhor controle sobre seus processos de gerenciamento poderão executar manobras mais rápidas de ajuste às necessidades do mercado, atuando sobre margens extremamente reduzidas, deslocando outras organizações e permitindo sua sobrevivência.

## Referências

ARCHIBALD; PRADO. **Relatório Geral: Maturidade Brasil 2014**. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

NIETO-RODRIGUES, Antonio. Evidence of the Neglect of Project Management by Senior Executives. Chapter 21a. In: DALCHER, Darren (Ed.). **Advances in Project Management**. Burlington: Gower, 2014.

PRADO, Darci J. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Minas Gerais: INDG, 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Organizational project management maturity model (OPM3®). Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008