

**MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETO:  
UM ESTUDO DE CASO APLICADO A PROJETOS DE  
PETRÓLEO E ENERGIA***MODEL OF MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY APPLIED TO OIL AND  
ENERGY PROJECTS*Stella Regina Reis Costa<sup>a</sup>; Ana Flávia Batalha Ramos<sup>b</sup>

## Resumo

A gestão de projetos provê às organizações uma gama de processos gerenciais para sobreviver num cenário de competição acirrada e escassez de recursos. Por serem complexos, a maioria dos projetos requerem um efetivo gerenciamento de projetos durante todo seu ciclo de vida. Buscar um aumento do nível de maturidade em gestão de projetos tem sido uma preocupação frequente das organizações que buscam atuar de uma forma integrada e promover a cultura de gestão de projetos. Diante disso, se faz necessário a opção de analisar as estratégias de gestão de projetos que não fechem portas para inovação, que antecipem necessidades e demandas do mercado e ainda mantenham o foco nas metas estabelecidas transformando o inesperado em riscos previstos e monitorados. Este artigo apresenta um estudo referente à maturidade em gestão de projetos na área de engenharia de uma organização de petróleo e energia, abordando o conceito de maturidade em gestão de projetos, modelos de maturidade e as estratégias adotadas neste processo.

**Palavras-Chave:** Sistema de Gestão, Modelos de Maturidade, Projetos.

## Abstract

*Project management provides organizations with a range of managerial processes to survive in a fierce competition and scarcity of resources. Because they are complex, most projects require an effective project management throughout its life cycle. Find an increased level of maturity in project management has been a frequent concern of organizations seeking to operate in an integrated manner and promote the culture of project management. Therefore, it is necessary to analyze the choice of management strategies for projects that do not close doors to innovation, to anticipate needs and demands of the market and still keep the focus on goals transformed the unexpected risks in planned and monitored. This paper presents a study regarding the maturity of project management in the engineering organization of oil and energy, addressing the concept of maturity in project management, maturity models and strategies adopted in this process.*

*Keywords:* Management System, Maturity Models, Project.

**1. INTRODUÇÃO**

No mundo atual, o fenômeno da globalização impacta processos, redefine conceitos de eficiência e de eficácia, desencadeia práticas competitivas, exigindo altos padrões de produtividade no ambiente empresarial. Esse cenário desencadeia reflexões sobre as práticas de gerenciamento de projetos. Com isso, as empresas são forçadas a reconhecer

que sua administração tem de incorporar como base para sobrevivência uma gestão de projetos e passam a viabilizar recursos para atingir essa meta. As organizações envolvidas no processo são: a orientada por projetos e a tradicional.

A recessão nos meados da década de 1990 acarretou muitas baixas no cenário organizacional norte-americano. A partir daí, as empresas do país começaram a aprender a importância da gestão da qualidade total e da diminuição do ciclo de desenvolvimento dos seus produtos e entenderam que o problema ao longo desse período poderia estar na



forma de gerir seus negócios. Foi assim que, finalmente, as empresas passaram a levar a gestão de projetos a sério, como uma solução para alguns dos seus problemas de administração. Mas foi somente no período da guerra e do pós-guerra que as técnicas de gestão de projetos foram definidas e agrupadas, tornando-se uma disciplina em si.

Segundo Verzuh (2000), a gestão de projetos evoluiu a partir de grandes projetos durante e após a Segunda Guerra Mundial, quando os desafios eram grandes e as técnicas normais de gestão de projetos não se adequaram. Além do conhecimento técnico, os gerentes precisavam de qualificações comerciais e de qualidades técnicas relacionadas às estratégias para gerenciar projetos temporários e técnicos.

Para Kerzner (2006), os principais fatores da evolução da gestão de projetos foram três: o primeiro está relacionado à complexidade dos empreendimentos. Os empreendimentos que as organizações enfrentavam eram mais complexos e exigiam abordagens organizacionais mais sofisticadas e flexíveis. O segundo está relacionado ao porte e ao objetivo dos projetos, que exigiam o desenvolvimento de sistemas de gestão para planejamento e controle de desempenho. O terceiro deles está relacionado à crescente turbulência no ambiente de operação das organizações. O acelerado índice de incertezas e de mudanças externas desencadeou a necessidade de novas abordagens de gestão que pudessem prover de respostas mais velozes.

Com o passar do tempo, as práticas de gestão de projetos foram se espalhando em todas as áreas de negócios das organizações. À medida que ela passou a ganhar força e importância, as empresas passaram a mudar de opinião em relação à sua aplicabilidade, pois a maturidade tornou-se factível.

Nesse cenário, os gestores cada vez mais são desafiados a reorganizar processos, reduzir custos, administrar tempo, cada vez mais escasso, e ainda atender aos requisitos de qualidade, meio ambiente, segurança e responsabilidade social impostos pela sociedade moderna para obterem seu padrão de qualidade reconhecido.

Dessa maneira, convém pensar como estratégia de organização a aplicação de uma gestão de projetos madura, integrada, que conduza as organizações a mudanças e que ofereça subsídios e suporte para novas tentativas e metodologias em direção a uma melhoria contínua.

Diante desse cenário, eis a essência da questão. Se a organização precisa de gerenciar seus projetos de forma organizada e sistematizada, é fato que seus processos irão evoluir e amadurecer. Sendo assim, nada mais justo que realizar esse processo buscando atingir a excelência, por meio de ações e planejamento, para o aperfeiçoamento dos processos, de forma a conduzir a instituição à realização desse objetivo.

À medida que a gestão de projetos passa cada vez mais a fazer parte do cotidiano das organizações, torna-se inevitável reconhecer os benefícios gerados por esta gestão organizada e madura. Os impactos gerados por esse tipo de sistemática nas empresas é cenário de várias pesquisas atuais e tem como objetivo validar a implantação ou a revisão dessas práticas de gestão.

Uma das práticas mais estudada e utilizada atualmente é a cultura de maturidade em gestão de projetos. Quanto maior for o nível de maturidade de gestão de projetos de uma organização, maiores serão as chances de sucesso na execução de projetos complexos. O benefício de analisar a maturidade em gestão de projetos funciona como pilar para o estabelecimento de objetivos, ações e de uma mudança cultural, mais do que somente entender o nível de maturidade no qual a organização se enquadra.

Em uma pesquisa realizada por William Ibbes, em 2002, nos Estados Unidos, em 52 empresas de várias áreas e tamanhos, atentou-se, a partir dos resultados obtidos, para a necessidade de se investir na assimilação da cultura de gestão ou de gerenciamento de projetos. Dos pesquisados, apenas 16% dos projetos saem em tempo e custo previstos; 94% terão ao menos um reinício; o estouro do orçamento chega a 188% do valor original; e somente 61% dos projetos conseguem manter o escopo original. Mensagem final da pesquisa: “invista na maturidade da gestão de projetos e observe atentamente o retorno sobre seu investimento” (IBBS, 2002, p. 33).

O presente artigo apresenta um estudo referente à maturidade em gestão de projetos na área de engenharia de uma organização de petróleo e energia, tendo como base a área de abastecimento considerada no contexto desta organização como área referência em gestão de projetos, procurando mapear todo o processo e medir o nível de maturidade do projeto de implantação de um Sistema de Gestão Integrada (SGI), assim considerado por se enquadrar na definição do *Project Management Body of Knowledge* – PMBoK (PMI, 2008): “Projeto é um empreendimento temporário para criar um produto ou serviço único”.

O estudo balizou-se em pesquisa bibliográfica e de campo. O universo do estudo foi composto por gerentes de projetos especializados em implantação de Sistemas de Gestão Integrada (SGI), com experiência de 5 anos na área de projetos de sistema de gestão integrada.

## 2. GESTÃO DE PROJETOS: HISTÓRICO E CONCEITOS

A gestão ou gerenciamento de projetos é uma ideia que se iniciou na década de 1950, com os militares americanos, mas somente no final da década de 1980 é que começa a se espalhar em grande escala fora da esfera militar.



No final da década de 1990, a demanda dos negócios e a competitividade levaram as organizações a pensar em estratégias para estruturar seus projetos. Considerada como uma área emergente, as estratégias da gestão de projetos, até pouco tempo, não eram muito conhecidas.

Os projetos atuais envolvem grande complexidade técnica e requerem alta diversidade de habilidades, além de um ambiente cada vez mais restritivo e exigente em termos de recursos. Para lidar com essa nova e complexa natureza das atividades e com a incerteza inerente a essa complexidade, novas formas de gestão se desenvolveram. A moderna administração ou gestão de projetos é uma delas.

Atualmente, diversas organizações, instituições de pesquisa e ensino, associações de profissionais, entre outras, buscam, cada vez mais, estudar, conhecer, difundir, capacitar e implementar o conhecimento, as metodologias, as práticas e as ferramentas empregadas nesta área, sempre procurando evoluir.

É importante ressaltar que a gestão de projetos está baseada em muitos princípios da administração geral, envolvendo, assim, negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudos de estrutura organizacional.

O Project Management Body of Knowledge – PMBoK, um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2008): apresenta uma definição de gestão de projetos mais preocupada com sua aplicação prática “de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em atividades do empreendimento, a fim de satisfazer ou exceder às necessidades e expectativas dos interessados e envolvidos no empreendimento”, de forma a buscar o equilíbrio entre as demandas concorrentes de escopo, prazo, custo, riscos, qualidade e outras áreas de conhecimento.

Para Kerzner (2006), um dos autores que discute essa temática, gestão de projetos é planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais num dado empreendimento, levando-se em conta tempo, custo e desempenho estimados.

Segundo Prado (2002), a boa prática de gestão de projetos produz resultados expressivos para as organizações, como: (1) a redução no custo e prazo de desenvolvimento de novos produtos; (2) o aumento no tempo de vida dos novos produtos; (3) o aumento de vendas e receita; (4) o aumento do número de clientes e de sua satisfação; e (5) o aumento da chance de sucesso nos projetos.

### 3. MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Em um ambiente altamente instável e competitivo, as organizações cada vez mais dependem da gestão de projetos para a elaboração de seus planos estratégicos. Sendo assim,

as diretrizes estratégicas devem ser implementadas através do gerenciamento de projetos. Apesar dessa dependência de conhecimentos, habilidades e ferramentas, as organizações até bem pouco tempo não tinham um meio estruturado para medir sua evolução e para estabelecer uma comparação com outra organização.

Empreender mudanças em suas áreas de negócios devido a novas oportunidades ou à solução de problemas, ainda que se utilizando de práticas de gestão de projetos, não trazia para as empresas possibilidades de criar modelos que identificassem e garantissem melhores práticas. Todo projeto passava a ter em relevo as características de serem temporários e criarem produtos, serviços ou um resultado exclusivo. Temporário significa definir datas de início e fim e a criação de exclusividade é fazer algo que nunca foi feito antes.

Uma constatação vem ganhando importância nos últimos dez anos: as organizações necessitam amadurecer na ciência e na arte de gestão de projetos. A capacidade de uma organização em coordenar esses esforços – entregar projetos ao mesmo tempo em que direciona sua estratégia – define sua maturidade em gerenciamento de projetos organizacionais.

As organizações modernas tendem a crescer em escopo e metas, esperando de suas equipes projetos ainda mais complicados. No entanto, a empresa frequentemente não faz os mesmos progressos nas práticas de gerenciamento de projetos. Um problema comum é continuar a se concentrar em projetos isolados e ignorar a saúde do portfólio ou o espectro total dos projetos dentro da empresa. Muitos desses projetos continuam mesmo após o término da sua relevância para a estratégia geral.

A maturidade em projetos pode ser entendida como a utilização de práticas adequadas para cada organização, segundo sua área de atuação, porte, complexidade e recursos disponíveis.

O conceito de maturidade foi inicialmente estabelecido pelo psicólogo Argyris (1968). Segundo o autor, para que os indivíduos se transformem em pessoas maduras são necessárias mudanças graduais ao longo do tempo, conforme o indivíduo vai adquirindo competências. A maturidade precisa ser conquistada através do planejamento e de ações tomadas para a aquisição dessas competências.

Para Kerzner (2006), o conceito de maturidade é definido como o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. “Considerando o fato de que as organizações podem ser enxergadas como um conjunto de projetos, temos que o gerenciamento de projetos permeia toda a organização e que a evolução da



maturidade é necessária” (p.45). Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são garantia de sucesso, apenas aumentam a sua probabilidade.

Já Gareis (2002) associa a maturidade à competência da organização em realizar processos que ele afirma serem críticos para uma organização orientada para projetos.

Para Prado (2008), o conceito de maturidade em gestão de projetos está ligado a quão hábil uma organização está em gerenciar seus projetos.

Quando aplicado o conceito de maturidade a uma organização, temos o estado em que esta se encontra, ou seja, em perfeitas condições para alcançar seus objetivos. Maturidade em projetos também pode significar que uma organização está perfeitamente condicionada para gerenciá-los.

Após abordagem dos diferentes conceitos, entende-se que maturidade é a extensão em que o processo é explicitamente definido, gerenciado, medido e controlado, podendo ser verificado nas organizações maduras e imaturas. As organizações maduras procedem de modo sistemático e as imaturas atingem seus resultados graças aos esforços heroicos de indivíduos usando abordagens que eles criam mais ou menos espontaneamente.

#### **4 MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS**

Os modelos de maturidade em gestão de projetos surgem a partir da década de 1990, com o propósito de medir e melhorar a habilidade da organização na execução de seus processos de gerenciamento de projetos. Atualmente, os modelos de maturidade vêm obtendo popularidade em diversas organizações e entidades normativas, e pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento dessas competências.

No caso da gestão de projetos, um modelo de maturidade é aquele que aponta as trilhas já demarcadas, pelas quais as organizações deveriam passar, e os marcos a serem atingidos sequencialmente, a ponto de perseguir resultados mais efetivos e previsíveis na gestão de seus projetos.

Segundo Prado (2008, p.19), modelo de maturidade em gestão de projetos é essencialmente um arquétipo de crescimento que estabelece estágios pré-definidos, permitindo autoavaliações e aperfeiçoamentos. É possível notar que modelo de maturidade é um referencial usado para avaliar a capacidade de processos na realização de seus objetivos, localizar oportunidades de melhoria de produtividade e qualidade e de redução de custos, e planejar e monitorar as ações de melhoria contínua dos processos empresariais.

Já os autores Ibbs e Kwak (2002) definem que os modelos de maturidade em gestão de projetos servem como estrutura para comparação de práticas atuais exercidas por uma organização e o que for considerado como melhores práticas de gestão de projetos pelo mercado.

Os principais modelos de maturidade abordados neste artigo são:

- Capability Maturity Model (CMM)
- Project Management Maturity Model (PMMM)
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)
- Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

Antes de apresentar cada um dos modelos supracitados, é importante esclarecer a escolha teórica metodológica deste estudo. Sendo um estudo de caso realizado em uma empresa brasileira que adota a metodologia do PMI, esta considera o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) uma metodologia simples e eficaz de ser aplicada, permitindo que se avalie a maturidade de um ou mais setores específicos. Este modelo se diferencia dos demais por não apresentar a necessidade de investimento em software específico para compilação dos dados. Tendo essas informações como pressupostas, este estudo se ocupa em explorar detalhadamente o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).

##### **3.1 Capability Maturity Model (CMM)**

Desenvolvido em 1997 pela Carnegie Mellon University, em parceria com o Systems Engineering Institute – SEI, o Capability Maturity Model (CMM) foi o primeiro modelo de maturidade criado. Este modelo é inspirado no processo de desenvolvimento de um software, principalmente no que se refere aos aspectos técnicos, e tem como objetivo principal classificar as empresas em competências para projetar os softwares utilizados no sistema de defesa.

A ideia básica do CMM é descrever os estágios de maturidade através dos quais as organizações passam enquanto evoluem o seu ciclo de desenvolvimento de software pela avaliação contínua, identificação de problemas e ações corretivas dentro de uma estratégia de melhoria dos processos. Essa melhoria é definida em cinco níveis de maturidade: 1. Inicial; 2. Repetível; 3. Definido; 4. Gerenciado; 5. Otimização. A figura 1 apresenta a divisão desses cinco níveis.



Figura 1: Níveis de maturidade do CMM



Fonte: Adaptado do SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE (1997)

O nível 1 – Inicial – é caracterizado por um processo informal, em que os projetos habitualmente ultrapassam os prazos e custos originais. Nesse nível, portanto, não há um ambiente propício para o desenvolvimento e manutenção do software. No nível 2 – 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 dessas políticas. O nível 3 – Definição – é marcado pela existência de processos bem definidos, melhorando assim o desempenho dos projetos, pois padrões são adotados. No nível 4 –

Gerência – os processos e produtos são quantitativamente controlados. Por fim, atinge-se o nível 5 – Otimização –, em que a maturidade está consolidada e o gerenciamento de projetos institucionalizado, podendo a empresa, então, gerar um processo de melhoria contínua.

Vale ressaltar que os modelos Project Management Maturity Model (PMMM), Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) e Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) tomaram como base a melhoria dos processos do CMM e também trabalharam a maturidade através de cinco níveis.

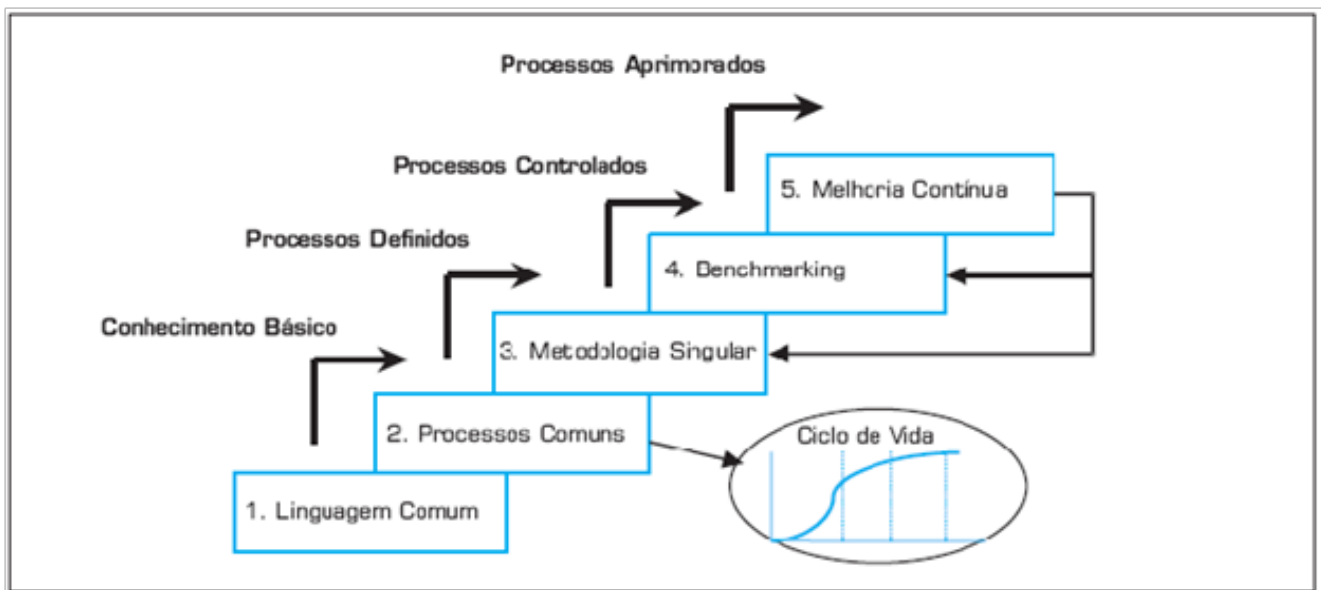


Figura 2: Modelo Project Management Maturity Model - PMMM

Fonte: Adaptado de Kerzner (2006).



### 3.2 Project Management Maturity (PMMM)

Desenvolvido por Kerzner, em 2001, com base no Project Management Body of Knowledge – PMBOK®, o modelo sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos, é necessário galgar cinco níveis. A avaliação da maturidade é realizada por meio de questionário contendo 183 questões de múltipla escolha.

Os cinco níveis de maturidade propostos por este modelo são: Nível 1 – Linguagem comum: a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos e a necessidade de possuir uma base de conhecimento. Nível 2 – Processos comuns: a organização reconhece que processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos de forma que o sucesso de um projeto possa ser replicado nos demais. Nível 3 – Metodologia única: a organização reconhece os efeitos sinérgicos gerados pela combinação de todas as metodologias corporativas em uma única. Nível 4 – Benchmarking: reconhecimento de que a melhoria nos processos é necessária para manter a vantagem competitiva. O benchmarking é realizado de forma contínua. Nível 5 – Melhoria contínua: inclui o arquivo de lições aprendidas, a transferência de conhecimento e o planejamento estratégico em gestão de projetos.

O modelo PMMM (Project Management Maturity Model), proposto por Kerzner (2002), coloca o seu enfoque no desenvolvimento da organização como um todo em prol do alcance pleno da sua maturidade. Além disso, não foram encontradas ferramentas que pudessem auxiliar na medição do nível de maturidade no que tange aos setores de uma organização, objeto deste trabalho. O que justifica a opção de aplicação de outro modelo para compor esse trabalho.

### 3.3 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

A ideia de desenvolver um padrão internacional em gerenciamento de projetos para a indústria e o governo surgiu em 1998 por um time de voluntários do Project Management Institute – PMI. Em 2003, foi definido o formato de complexidade do modelo sendo escolhido o multimídia, no qual seu conteúdo incluiria melhores práticas, capacidades, resultados, principais indicadores de performance e métricas dentre outros. No início de 2004, o PMI lançou o modelo Organizational Project Management Maturity Model – OPM3®, desenvolvido a partir da pesquisa com outros tantos modelos preexistentes de avaliação de maturidade organizacional e do apoio anônimo de aproximadamente 800 voluntários de mais de 35 países, inclusive do Brasil.

O modelo propõe que o gerenciamento de projetos na organização envolva a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas sistemáticas para gerenciar projetos, programas e portfólio para atingir os objetivos organizacionais. Serve como guia para usuários na avaliação do estado de maturidade atual da organização em relação ao padrão e, caso uma organização deseje trabalhar para aperfeiçoar sua maturidade, prover conselhos para apoiar essa iniciativa. Assim, a maturidade na gestão de projetos é considerada como o grau em que uma organização adota este conceito. Esse grau é medido pela existência de um conjunto padronizado de melhores práticas. A avaliação da maturidade é realizada por meio de questionário contendo 151 questões de múltipla escolha.

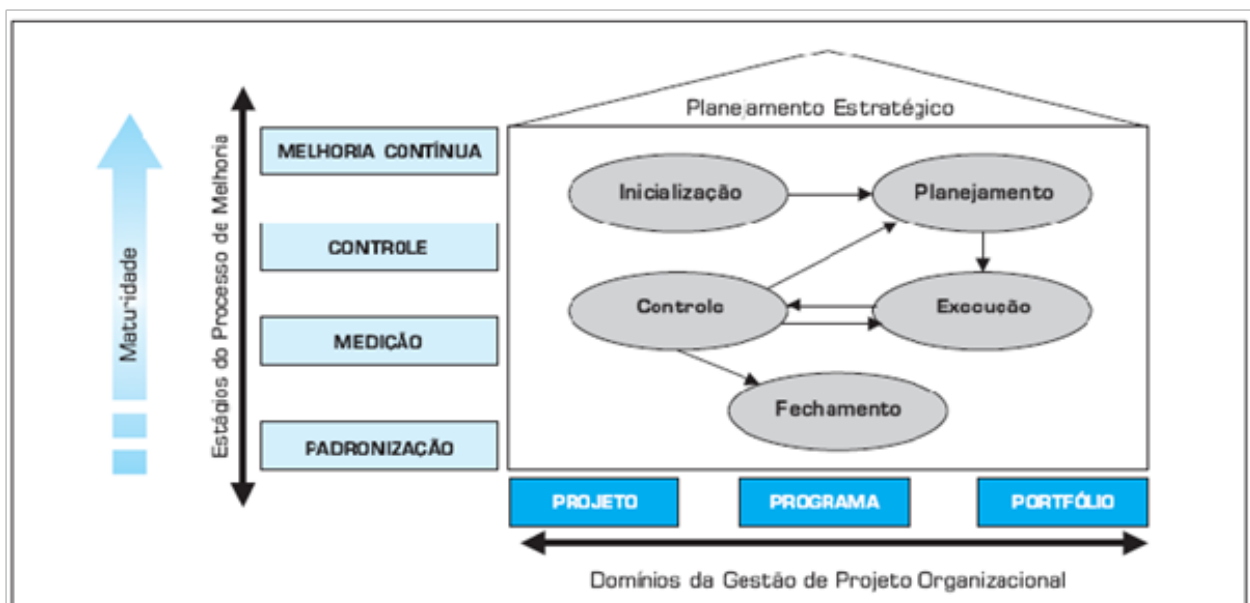


Figura 3: Modelo de Maturidade OPM3  
 Fonte: Adaptado do PMI (2003)



O diferencial do OPM3®, para os demais modelos é que ele não utiliza a classificação em níveis e sim em valores percentuais. Ele é constituído por três elementos: Conhecimento (*Knowledge*); Avaliação (*Assessment*); Aperfeiçoamento (*Improvement*):

Conhecimento (*Knowledge*): aborda o gerenciamento e a maturidade de projetos organizacionais.

Avaliação (*Assessment*): apresenta métodos, processos e procedimentos pelos qual uma organização pode autoavaliar sua maturidade. Trata-se de um questionário de 151 questões por meio do qual é possível identificar as forças e fraquezas da organização relativamente a um corpo de melhores práticas.

Aperfeiçoamento (*Improvement*): processo para se mover da atual maturidade para um nível maior. Trata-se de um banco de dados com a descrição de aproximadamente 600 melhores práticas.

Segundo o PMI, este aspecto é mais um diferencial do modelo OPM3® dos outros modelos de maturidade existentes. A figura 3 mostra o esquema deste modelo.

A visão do OPM3 é a de criar um amplo modelo de maturidade que seja endossado e reconhecido mundialmente como um padrão para desenvolver e avaliar as capacidades de gerenciamento de projetos em qualquer categoria de organização. (PMI, 2004). Este é um objetivo que transcende os propósitos deste trabalho além do que a

sua utilização é bastante complexa e depende de aquisição de software específico.

### 3.4 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

Desenvolvido por Prado, entre 1999 e 2002, através de suas experiências em empresas brasileiras, foi publicado em dezembro de 2002, em duas partes: a primeira delas seria setorial (lançada em 2002) e a segunda, corporativa (lançada em 2004), o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) propõe a avaliação da maturidade no nível setorial (departamento) e no nível corporativo, além de contemplar outras características. A figura 4 apresenta um esquema deste modelo.

- Os critérios considerados por Prado (2008) para concepção do MMGP foram:
- Adoção dos níveis do modelo SW-CMM, desenvolvido pela Carnegie Mellon University para desenvolvimento de software, que aborda níveis de maturidade de 1 até 5;
- Simplicidade (questionário de 40 questões) e universalidade (ser aplicável a qualquer tipo de organização);
- Relacionar a maturidade da organização com a capacidade de executar projetos com sucesso.

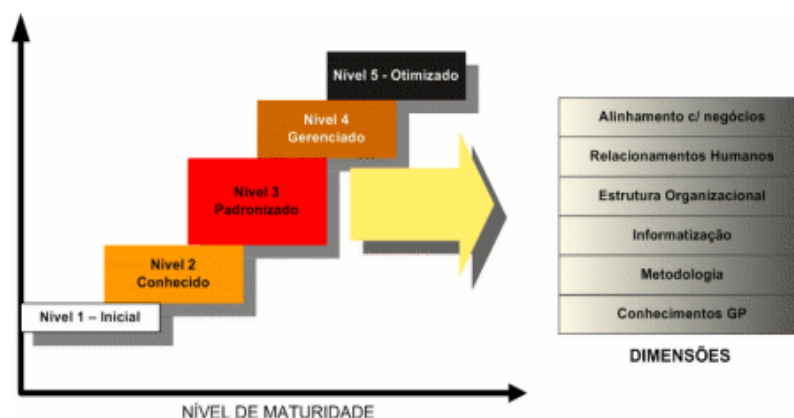


Figura 3: Modelo MMGP: Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

Fonte: Adaptado de Prado (2008)

Os cinco níveis de maturidade propostos por este modelo são: Nível 1 – Inicial ou Embrionário ou *ad hoc*; Nível 2 – Processos Conhecidos (Linguagem comum); Nível 3 – Processos Padronizados; Nível 4 – Processos Gerenciados; e Nível 5 – Processos Otimizados.

O nível 1 – Inicial ou Embrionário ou *ad hoc* – representa um cenário em que a organização não efetuou nenhum esforço para a implantação de um modelo de gestão de

projetos. Estes são executados de forma isolada, em que cada um adota uma forma de gerenciar, sendo, portanto, executados na base da intuição, boa vontade ou do melhor esforço individual. O resultado positivo é fruto do esforço individual ou da sorte. Com isso, os projetos ligados a esse nível ficam expostos a consequências, como atrasos em prazos; overrun (erros em custos); mudanças de escopo no decorrer do projeto; não atendimento global dos indicadores de eficiência; e insatisfação do cliente.



As principais características desse nível são: nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos; inexistência de metodologia e uso isolado e incompleto de métodos, técnicas e ferramentas computacionais; estrutura organizacional inexistente ou ineficiente; existência de conflitos e improdutividade oriundos de relacionamentos humanos.

O nível 2 – Conhecido (Linguagem comum) – representa o cenário onde a organização desenvolveu algum esforço em gestão de projetos, no sentido de criar uma linguagem comum, ou seja, uma linguagem única para o assunto. A organização faz investimentos regulares em treinamento e adota softwares de gerenciamento de projetos. Essa linguagem comum, deve ter as seguintes características: estar alinhada com as tendências mundiais; ser adequada ao tipo de organização; respeitar a cultura gerencial existente.

Embora a organização neste nível seja muito mais evoluída em gerenciamento de projetos do que a de nível 1, a falta de um modelo padronizado deixa-a exposta a consequências, como: atrasos em prazos; overrun (erros em custos); mudanças de escopo no decorrer do projeto; não atendimento global dos indicadores de eficiência; e insatisfação do cliente.

O nível 3 – Padronizado – representa o cenário onde a organização implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos, com base em metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional. Neste nível, é feita a padronização de procedimentos a ser difundida e utilizada em todos os projetos, sob a liderança de um Escritório de Projetos (EGP), visando a obter o melhor comprometimento possível de todos os envolvidos.

Ao ser comparado ao nível 2, o nível 3 apresenta como diferencial a percepção clara da melhoria no índice de sucesso e uma maior satisfação do cliente. O principal benefício deste nível é que os projetos passam a ter uma previsibilidade mais completa e concisa.

No nível 4 – Gerenciado –, as ações iniciadas no nível 3, como metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico são consolidadas. O modelo de gerenciamento de projetos implantado no nível 3 está sendo praticado de forma eficiente e eficaz. A consolidação realizada no nível 4 avalia permanentemente quão bem está funcionando o modelo, e os resultados são armazenados em um banco de dados que contém as informações sobre cada projeto encerrado, possibilitando o acesso às melhores práticas executadas. Neste nível também se investe em relacionamentos humanos eficientes, visando a uma evolução na arte de gerenciar e se relacionar com as pessoas, principalmente por meio de treinamento, em que são abordados os seguintes assuntos: gerenciamento de pessoas; negociações; liderança; conflitos; motivação.

Devido à total consolidação, os benefícios conquistados neste nível são imensos. Dentre eles, pode-se citar a visualização clara de seus processos; o alcance de metas oriundas do novo modelo; a criação de um clima positivo e otimista entre os profissionais após um melhor nível de sucesso dos projetos.

O nível 5 – Otimizado – representa um cenário em que a organização atinge a sabedoria em gerenciamento de projetos. Todas as iniciativas implantadas nos níveis 2, 3 e 4 atingiram um patamar de excelência. A experiência e o conhecimento adquirido na execução dos projetos tornam-se “melhores práticas” para projetos futuros, que serão executados de forma otimizada. A organização conquista a alta confiança de seus profissionais e passa a aceitar novos desafios. O nível de sucesso chega perto de 100%. O ponto principal deste nível é a consolidação de todos os aspectos da maturidade, e os benefícios atingidos são o alto nível de sucesso; a disposição para assumir projetos de alto risco; e a organização vista como benchmark.

Além dos cinco níveis de maturidade, o modelo MMGP é baseado em seis dimensões são elas: Competência técnica (Conhecimento em gestão de projetos); Uso de metodologia; Uso da informatização; Estrutura organizacional; Competência comportamental (Relacionamentos humanos); Alinhamento com os negócios da organização (Alinhamento estratégico).

O alinhamento entre os níveis de maturidade e as dimensões é de suma importância para a obtenção de resultados efetivos na aplicação do modelo MMGP. Para Prado (2008), cada um desses níveis pode conter seis dimensões de maturidade que, dependendo do nível em que se está, pode variar de intensidade. O diferencial de cada nível é o pico de maturidade, ocorrido em cada dimensão. A figura 4 apresenta esse relacionamento.

A primeira dimensão da maturidade, conhecida como competência técnica, envolve o conhecimento adquirido com práticas de gestão de projetos existentes, contidas em diferentes modelos. Dentre eles, podemos citar o modelo do *Project Management Institute* (PMI) e o da *International Project Management Association* (IPMA).

Nesse sentido, o desenvolvimento de competências específicas no âmbito da gestão de projetos passa a ser um elemento de relevada importância.

A segunda dimensão da maturidade, ou uso de metodologia, envolve a estruturação e utilização de uma metodologia de gestão de projetos com uma série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. É recomendado que ela seja única para todos os projetos.

A terceira dimensão da maturidade, conhecida como uso da informatização, representa a elaboração de um sistema





Dimensões da Maturidade	Níveis de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
1. Conhecimento	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
2. Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implantado e padronizado	Melhorada	Estabilizado
3. Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantado	Melhorada	Estabilizado
4. Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantado	Melhorada	Estabilizado
5. Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Avanço substancial	Maduros
6. Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhados

Figura 4: Relacionamento entre as dimensões e os níveis de maturidade do MMGP

Fonte: Adaptado de Prado (2008)

informatizado em que os dados podem mostrar a carteira de projetos e os indicadores de desempenho do projeto.

A quarta dimensão da maturidade, ou estrutura organizacional, envolve a formação dessa estrutura de forma a diminuir os conflitos e aumentar os resultados.

A quinta dimensão da maturidade, conhecida como competência comportamental, envolve o conhecimento do relacionamento humano, visando a motivar os membros da equipe e minimizar possíveis conflitos. Os aspectos de relacionamento humano afetam todos os envolvidos no projeto.

A sexta dimensão da maturidade, conhecida como alinhamento com os negócios da organização ou alinhamento estratégico, envolve o alinhamento dos produtos atuais e futuros projetos com os objetivos estratégicos da organização.

#### 4. CONCLUSÃO

O presente estudo evidencia que o processo de maturidade em gestão de projetos deve ser gradual, para que as ações planejadas possam ter seus resultados avaliados em termos de sua eficácia e sejam absorvidos pelo ambiente organizacional.

A medição do nível de maturidade em gestão de projetos leva a organização ao entendimento das forças e fraquezas dos seus processos e a estruturação de planos de ação para melhoria de seus projetos. Outro benefício é o da possibilidade de comparação de seu nível de maturidade em relação a melhores práticas de organizações similares.

Esta medição deve ser feita através da aplicação de modelos de maturidades. O artigo apresentou os principais modelos existentes e aplica o MMGP (Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos), um modelo simples e eficaz de ser aplicado, permitindo que se avalie a maturidade de uma ou mais áreas específicas.

Vale ressaltar que a aplicação dos modelos de maturidade em gestão de projetos por parte das organizações varia de acordo com os objetivos pretendidos. A aplicação dos modelos diverge também quanto ao grau de complexidade de cada um, há modelos que exigem muito mais conhecimentos prévios de gerenciamento de projetos para sua implantação do que outros.

#### 5. REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. (1968) *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes.

GAREIS, Roland. (2002) *A process-based maturity model for the assessment of the competences of the project-oriented companies*. Cavtat: Projekt Management Austria.

IBBS, C. William; KWAK, Young H (2002). "Assessing Project Management Maturity". *Project Management Journal* 31.1. pp 32-43.

KERZNER, Harold. (2006) *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. São Paulo: Bookman.

KERZNER, Harold. (2001) *Strategic Planing for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley and Sons.



PRADO, Darci. (2008) Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Minas Gerais: INDG-Tecs.

PRADO, Darci. (2002) Gerenciamento de Projetos nas Organizações. 1ª Edição. Minas Gerais: Editora de Desenvolvimento Gerencial.

PROJEC MANAGEMENT INSTITUTE: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok) – PMI Standard – ANSI (2008).

VERZUH, Eric. (2000) MBA Compacto: Gestão de Projetos. 1ª edição. São Paulo: Campus.