

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
SERGIPE**

CAMPUS ARACAJU

DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE ENSINO

COORDENADORIA DE ENGENHARIA CIVIL

CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA CIVIL

TAYNÁH CARLA NASCIMENTO SILVA

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO DE OBRAS E PROJETOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ARACAJU

2016

TAYNÁH CARLA NASCIMENTO SILVA

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO DE OBRAS E PROJETOS**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Engenharia Civil, do Instituto
Federal de Sergipe – Campus Aracaju.

Orientador: Prof. MSc. André Maciel
Passos Gabillaud

ARACAJU

2016

Dedico este trabalho aos meus pais, Gildo Carlos e Maria Neuma, pelo amor e dedicação na formação de meu caráter e construção dos meus valores, além de todo apoio que sempre me deram. A minhas irmãs, Thaysa Mayara e Thamyris Luanna, pelo companheirismo nos momentos em que mais precisei.

A meus tios, avós, primos e amigos que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e incentivando, e que são também merecedores de todas as homenagens a serem aqui prestadas;

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e pela força, me permitindo chegar até aqui sem fraquejar.

Agradeço aos meus pais e minhas irmãs Thaysa e Thamyris por tudo que sou hoje e principalmente por estarem ao meu lado durante toda a minha vida, auxiliando a minha formação de caráter, ora criticando, ora incentivando, ora mostrando a dura realidade do mundo, ora mostrando a importância de acreditar e sonhar com grandes objetivos, e sempre me tratando com um amor incondicional, que tento retribuir a cada dia. Pelo que sou, serei e pelo que tentarei fazer com que meus filhos sejam: eu os agradeço.

Agradeço aos meus avós: Vanilda (in memorian), João Panta (in memorian), Terezinha e Arcelino e a meus tios: Janete, Cristina, Cida, Gilberto, Jucilene, Betinho, Neto, que, assim como meus pais, sempre foram uma referência na minha vida e nunca deixaram de retribuir todo o amor que sinto por cada um deles. Obrigada por estarem sempre ao meu lado, pelas preocupações, pelo apoio de sempre, obrigada por tudo.

Agradeço aos meus primos: Anna Caroline, Anna Luísa, Breno, Paulo Henrique, Bárbara, Bianca, Ana Júlia, João Lucas e Mariana, por estarem sempre ao meu lado e por todo amor demonstrado.

Agradeço aos meus amigos de infância e aos que ganhei no decorrer da minha vida acadêmica, em especial, Renata, Carmem, Elizandra, George, Kleybson, Fernanda, Sara, Carol Sena, Ariana, Hannah, Cynthia, Thanmíris, Davi, Marcelo, Ray, Rammon, Shannon, Diego (Quartzo), Carlos, Adriano, Pedro (Koke), Ricardo, Artur, Isaú, Caio, Luis Henrique, Luan, Paulo Vítor, Bruno, Altamir, Waldir, Toninho, Wendell, Igor, Sérgio, Ednei e Pedro Guimarães por todo apoio e torcida e por estarem ao meu lado nos momentos tristes e felizes da minha vida. Obrigada por todos os momentos que passamos juntos sem vocês não teria chegado até aqui. Vocês são e serão sempre muito importantes para mim.

Agradeço, também, a equipe que compõe a Instituto Federal de Sergipe, onde passei 5 anos e meio, em especial aos professores da COEC e a equipe da CAE, por todo apoio e por buscarem sempre o melhor para nos oferecer. Obrigada professores por todo aprendizado e toda ajuda durante o curso, sem vocês nada disso seria possível.

Agradeço a toda equipe da MRV Engenharia e da COPLAN/EMURB, onde estagiei. Obrigada por todo apoio e conhecimento passado, e também pelo companheirismo, paciência e compreensão todos esses anos. Vocês foram essenciais em minha formação e vida acadêmica.

Agradeço especialmente ao meu professor e orientador André Gabilaud, pela orientação acadêmica, pessoal e por último, neste projeto final de curso, bem como pelas ótimas aulas a que tive a oportunidade de assistir. Obrigada por toda dedicação e disposição sempre que precisei, obrigada por tudo.

A todos os engenheiros e técnicos e empresas que participaram dessa pesquisa, pela contribuição e apoio para tornar esse estudo possível.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização deste trabalho e que torceram por mim, meu muito obrigada!

RESUMO

SILVA, Taynáh C. N. **Avaliação da Maturidade de Gerenciamento de Projetos na Diretoria de Planejamento de Obras e Projetos**. Monografia (Bacharelado em Engenharia Civil) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – Campus Aracaju. 2016.

O Gerenciamento de Projetos é o estudo da aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma mais eficiente e tem como objetivo principal a busca do sucesso na execução desses projetos, assim como, o crescimento das organizações. Trata-se de uma competência estratégica que permite unir os resultados dos projetos com os objetivos esperados, através do investimento em mudança e inovação, com o intuito de buscar o crescimento e amadurecimento dessas organizações para se atingir o caminho da excelência. Nesse contexto, justifica-se a escolha temática e a elaboração deste estudo que tem como finalidade mostrar o quanto é importante se ter um bom gerenciamento de projetos desde o início de sua execução até o seu término. Os referenciais levantados consistiram em conhecer e avaliar a metodologia em Nível de Maturidade, para em seguida realizar um diagnóstico da situação atual da organização e propor o seu plano de crescimento, partindo do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MMGP-Setorial de autoria de Darci Prado. Com base nesse estudo, foi possível identificar o perfil de maturidade da organização estudada, que foi considerada Boa, e a partir daí propor um plano de ação como estratégia para seu crescimento, através da análise dessa maturidade.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Prado-MMGP

ABSTRACT

SILVA, Taynh C. N. **Evaluation of Project Management Maturity on the Board of Works and Project Planning**. Monografia (Bacharelado em Engenharia Civil) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – Campus Aracaju. 2016.

Project Management is the study of the application of knowledge, skills and techniques to execute projects with efficiency in which its main objective relies on seeking success on the execution of projects, as well as the growth of the company. This is a strategic skill that allows you to link the results of the projects with the expected goals by investing in change and innovation, in order to pursue growth and maturation of these organizations to achieve the path of excellence. In this context, this study aims to show the importance of an efficient management of both projects and field construction throughout its execution. The raised theoretical background consisted in defining and evaluating the methodology on Maturity Level. Later on, a diagnosis of the current situation of the organization was carried out and a growth plan was proposed, starting from the Maturity Model Project Management - MMGP-Sector Darci Prado authoring. Based on this study, it was possible to identify the organization's maturity profile studied, it was considered good, and from there to propose an action plan as a strategy for growth, through the analysis of this maturity.

Keywords: Project Management; Maturity in Project Management; Maturity Model Project Management; Prado-MMGP

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Interação entre os Grupos de Processos no Ciclo de Vida do Projeto.....	20
Figura 2- Grupos de processos de Gerenciamento de Projetos.....	23
Figura 3- Áreas de conhecimento do GP	24
Figura 4- Grupos de Processos e Áreas de conhecimento	25
Figura 5- Olho das Competências.....	26
Figura 6- <i>Project Management Maturity Model</i>	30
Figura 7- Modelo OPM3	32
Figura 8- Dimensões e nível de maturidade.....	33
Figura 9- Relacionamento entre Dimensões e Níveis de Maturidade do MMGP	37
Figura 10- Eventos relacionados com a avaliação e crescimento da maturidade.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Valor atual da maturidade x Valor possível a ser atingido para maturidade em 1 ano	40
Tabela 2- Valores em porcentagem da empresa pesquisada referente a cada nível de maturidade	47
Tabela 3- Média dos valores em porcentagem da empresa pesquisada referente a cada nível de maturidade	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Nível de maturidade da DIPOP de acordo com cada avaliação	46
Gráfico 2- Distribuição do valor em porcentagem da empresa pesquisada referente a cada nível de maturidade	47
Gráfico 3- Média dos valores em porcentagem da empresa pesquisada referente a cada nível de maturidade	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Características das fases do ciclo de vida do projeto.....	21
Quadro 2- Processos do Guia PMBOK 4a edição divididos por grupos de processos e áreas do conhecimento	27
Quadro 3- Características dos níveis do modelo MMGP - Prado.....	35
Quadro 4- Somatório de pontos para o Método MMGP – Prado.....	42
Quadro 5- Análise do resultado de maturidade	43
Quadro 6- Perfil Boa em Maturidade de Projetos – Avaliação Técnica.....	44
Quadro 7- Perfil Boa em Maturidade de Projetos – Avaliação Setorial	45
Quadro 8- Investimento por áreas de conhecimento do guia PMBOK	49
Quadro 9- Estratégia de Crescimento a Longo Prazo	50
Quadro 10- Quadro de Estratégia de Curto Prazo: Avaliação técnica da DIPOP	52
Quadro 11- Plano de Ações do Crescimento a Curto Prazo: Avaliação técnica da DIPOP.....	54

LISTA DE SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
PMBok	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMP	<i>Professional Management project</i>
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
PMMM	<i>Project Management Maturity Model</i>
OPM 3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
SEI	<i>System Engineering Institute</i>
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CAPM	<i>Certified Associate in Project Management</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo	15
1.1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GESTÃO DE OBRAS	18
2.2 PROJETO.....	19
2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	21
2.4 MODELOS DE MATURIDADE EM GP.....	28
2.4.1 Modelo de Maturidade em GP (PMMM).....	31
2.4.2 Modelo Organizacional de Maturidade em GP (OPM3)	31
2.4.3 Modelo de Maturidade em GP (MMGP)	33
2.4.3.1 Características dos níveis de maturidade do gerenciamento do MMGP-Prado	35
2.5 PLANO DE CRESCIMENTO DA MATURIDADE.....	36
2.5.1 Plano de Crescimento a Longo Prazo	37
2.5.2 Diagnóstico da Situação Atual da Empresa	38
2.5.3 Plano de Crescimento a Curto Prazo	40
3. METODOLOGIA.....	41
3.1 REVISÃO LITERÁRIA	41
3.2 PESQUISA	41
3.3 AMOSTRA.....	41
3.4 COLETA DE DADOS.....	42
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	42
3.6 QUESTIONÁRIOS DE MATURIDADE	45
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	46
5. CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS	56
ANEXOS.....	59

1. INTRODUÇÃO

Na esfera corporativa do setor da construção civil, muito se tem comentado a respeito do que vem a serem Projetos, Gerenciamento de Projetos (GP) e sua Maturidade. Projeto nada mais é que um esforço temporário investido para criar um bem ou serviço. O fato de ser temporário significa dizer que tem data de início e término bem definidos, quando se é feito um planejamento adequado. Tais assuntos são abordados devido estarem diretamente relacionados à vantagem competitiva das empresas nos mercados nacional e global e a necessidade de sobrevivência e de se ter um controle das tarefas e a redução dos custos e prazos dessas organizações (PRADO, 2008).

A demanda de conhecer, investigar e compreender a maturidade de uma determinada organização é bastante elevada e complexa. Da mesma forma, a aplicação das práticas de Gerenciamento de projetos está em processo avançado de expansibilidade - especialmente entre as empresas brasileiras que geram, através dos seus projetos, produtos vitais aos seus negócios. Surge, então, uma necessidade mercadológica com o intuito de melhorar o desempenho organizacional e buscar um diferencial competitivo (SILVEIRA, 2008).

Esse diferencial é impulsionado por vários fatores, dentre os quais se destacam: o aumento do investimento estrangeiro, o crescimento do setor de construção civil, o crescimento econômico do país, a estabilidade do ambiente de negócios, a intensificação das parcerias e relações globais, a profissionalização dos clientes, entre outros (SILVEIRA, 2008).

Levando em consideração esses pontos, essa pesquisa pretende demonstrar a aplicação da Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos seguindo o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP-Prado. Esse modelo vem obtendo um grande avanço devido o desenvolvimento de sistemas, processos, estruturas e competências que aumentam a probabilidade de que cada um dos projetos a ser executado seja bem sucedido (SILVEIRA, 2008).

A ampla colaboração dos modelos de maturidade, principalmente no setor da construção, está na formação de uma base 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. Independentemente 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. (SANTOS e MARTINS, 2008)

A implantação do gerenciamento nas empresas seria uma alternativa para começar a se ter maiores sucessos na execução das obras, pois, o gerenciamento está focado nos objetivos, recursos e na programação de cada projeto. (ANDRADE, 2014).

Considerando as peculiaridades e relevância desse tema, essa pesquisa faz uma revisão bibliográfica dos principais conceitos de GP, apresentam dados e informações da Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP realizados na Diretoria de Planejamento de Obras e Projetos (DIPOP) e apresenta os resultados das avaliações.

1.1 Objetivos

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a sistemática de gerenciamento de projetos da Diretoria de Planejamento de Obras e Projetos através do modelo de maturidade MMGP de Prado.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar o diagnóstico do gerenciamento de projetos da atual organização: a DIPOP;
- Identificar o nível de maturidade através da aplicação do modelo de maturidade (MMGP);
- Sugerir um plano de ação e melhorias para a evolução do desempenho.

1.2 Justificativa

O desenvolvimento dessa pesquisa tem a intenção de obter um melhor entendimento sobre as bases do conhecimento empírico acerca do tema e auxiliar na desmitificação da ciência Gerenciamento de Projetos no meio corporativo.

O setor da construção civil é um dos mais citados quando se trata da falta de preparo e informação dos profissionais envolvidos no gerenciamento do mesmo, principalmente em relação a seus projetos. Daí a necessidade de se desenvolver um trabalho que venha agregar valores aos profissionais do setor, o que fará diferença no desempenho das empresas.

Até pouco tempo, a construção civil, no Brasil, era conhecida como a indústria que menos investia na qualificação da mão de obra empregada e de técnicas e métodos de gerenciamento que ajudassem a traçar melhores estratégias e ações para obtenção do sucesso de seus projetos. Diante dessa realidade, as empresas precisaram passar a ajustar e moldar a sua organização aos conceitos e métodos de gerenciamento a fim de obter melhores resultados nos projetos realizados.

É necessário mostrar a importância de investir e implantar um bom sistema de gerenciamento, para valorizar e nivelar as informações entre os gestores das obras, que normalmente sentem dificuldades em transmitir para seus subordinados o que deve ser feito a longos e curtos prazos.

Um gerenciamento proporciona as empresas um uso mais consciente de seus recursos e da capacidade produtiva da sociedade, o que resulta na redução de custos, desperdícios, impactos ambientais e no cumprimento dos prazos estabelecidos no tempo certo.

Diante do que foi exposto, espera-se que este trabalho seja uma ferramenta para subsidiar os gestores a realizarem as mudanças de valores e comportamentos por parte da administração e sugerir um plano de ação e melhorias para a evolução do desempenho do gerenciamento de projetos, viabilizando a revisão dos processos internos e execução, com vistas à sua maior eficiência e eficácia e colaborando também como contribuição acadêmica no avanço científico e tecnológico através do estudo, diagnóstico e análise do modelo de gerenciamento de obras, aplicados na engenharia civil.

A preferência pelo modelo Prado-MMGP, se deu mediante os fatores: é um modelo abrangente e voltado à realidade brasileira, está disponível em diferentes mídias, possibilita o benchmarking através das pesquisas e está legitimado nas comunidades acadêmica e profissional. Além disso, a maioria das informações é disponibilizada gratuitamente o que impulsiona a socialização dos conhecimentos e a democratização dos saberes socialmente construídos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a necessidade de se ter um controle das tarefas e a redução dos custos e prazos, a indústria da construção civil está tendo uma grande preocupação em investir cada vez mais tempo e dinheiro na implantação de Sistemas de Gestão e Gerenciamento de Obras e Projetos, que busquem atingir um planejamento físico-financeiro adequado e melhorar a transparência nos processos de trabalho, (HERNANDES, 2002).

Segundo Seixas (2010), uma obra sem gestão eficaz está fadada à desordem, e a falta de planejamento geral do empreendimento pode gerar atrasos e desperdícios irrecuperáveis, que só irão se acumulando no decorrer das atividades.

2.1 Gestão de obras

O ramo da construção civil está cada vez mais amplo e crescente, em razão ao grande desenvolvimento populacional e dos centros urbanos. Devido ao notório espaço ocupado no mercado empresarial, à intolerância com atrasos, elevação de custos, baixa produtividade, problemas relacionados à qualidade de modo geral e mudanças repetitivas no planejamento no decorrer do projeto, é inevitável. Nesse contexto, as boas práticas de gestão e a presença de um profissional com habilidade de coordenar projetos (gestor), revelam-se de suma importância para o ideal desenvolvimento de um empreendimento (ASSUNÇÃO, 1996).

Diante disso, as empresas construtoras, independente, se do setor público ou privado, deveriam procurar aderir aos sistemas integrados de gestão, um desses sistemas é o gerenciamento de projetos que possuem um enorme potencial de racionalização de recursos, com o objetivo de se obter um desempenho técnico, qualitativo e econômico melhor na realização dos seus empreendimentos, com a finalidade de alcançar um maior padrão de qualidade, (KERZNER, 2006).

O planejamento e o gerenciamento de projetos em uma obra, consistem justamente em atividades associadas à organização, direção e controle dos recursos organizacionais, para objetivos de curto, médio e longo prazo visando o atendimento dessas atividades. Os gestores de obras, para assegurarem uma vantagem competitiva no mercado, devem estar sempre por dentro dos conceitos mais recentes que estão sendo aplicados nas empresas de construção civil e suas

implicações práticas, envolvendo tantos os aspectos técnicos como os administrativos (HERNANDES, 2002).

2.2 Projeto

Segundo Vargas (2009) *apud* Andrade (2014), projeto é um empreendimento não repetitivo, sequencial, claro e lógico em seus eventos (iniciação, desenvolvimento e encerramento), que possui um ciclo de vida e um objetivo transparente e definido, sendo conduzido pela equipe de trabalho dentro de especificações como: tempo, custo, recurso e qualidade. Esse é apenas um dos conceitos, pois existem outros que se estendem aos pensamentos de outros estudiosos e é atestado por instituições voltadas para esse tema, dentre as quais se destacam o *Project Management Institute* – PMI, a *International Project Management Association* – IPMA e a Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos - ABGP.

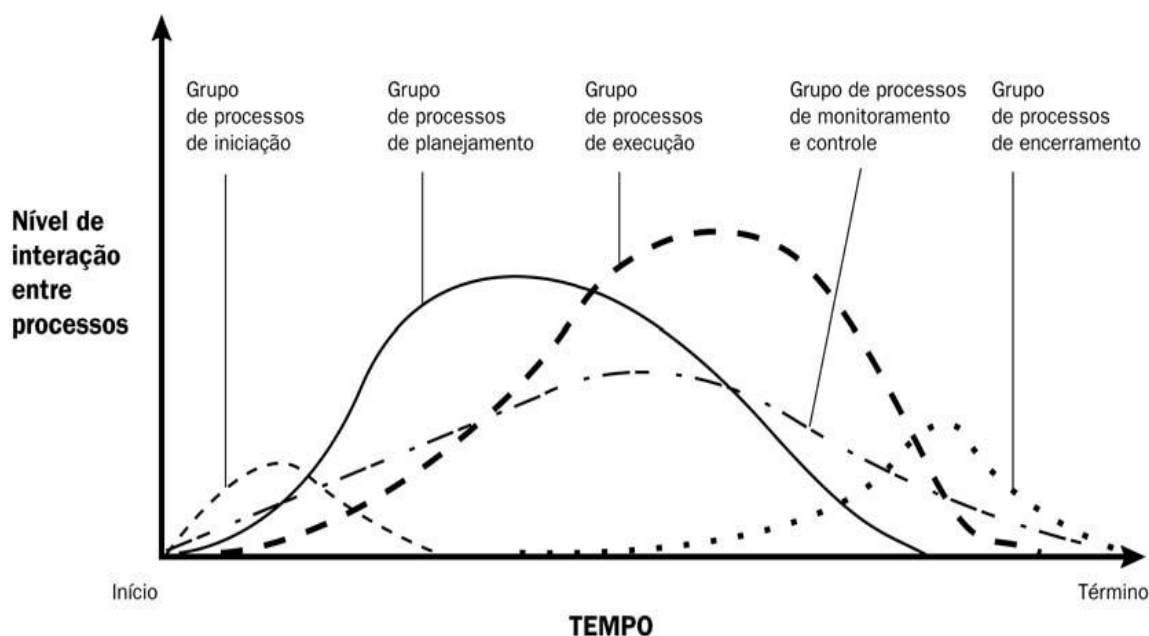
O *Project Management Body of Knowledge* do *Project Management Institute* (PMBOK, 2008) define projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um bem ou serviço exclusivo. Segundo os autores, o fato de ser temporário significa dizer que tem início e término bem definido. Além disso, apresenta caráter único por diferenciar-se de qualquer outro produto ou serviço existente.

O ciclo de vida de um projeto consiste nas diversas fases que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, onde os nomes e números são determinados pelas necessidades do gerenciamento e do controle da natureza do projeto e na sua área de aplicação. Esse ciclo pode ser documentado e definido ou estruturado de acordo com as necessidades da organização ou das tecnologias empregadas, levando em consideração que todo projeto tem início e fim definidos, sendo que as entregas das atividades poderão variar muito de acordo com o tamanho do projeto. Observa-se, então, a inserção do ciclo de vida de um projeto, que oferece uma estrutura básica para controlar o gerenciamento do projeto, independente se o trabalho for específico ou não, (PMBOK, 2004).

O PMBOK (2004) destaca que ao longo do ciclo de vida dos projetos, ocorrem algumas atividades sobrepostas com uma determinada variação de intensidade, como por exemplo, os grupos de processos. A Figura 1 a seguir mostra a interação

entre os cinco grupos de processos e o nível de intensidade de cada um deles, (ANDRADE, 2014).

Figura 1- Interação entre os Grupos de Processos no Ciclo de Vida do Projeto



Fonte : PMBOK (2004)

Pode-se perceber, pela figura 1, que uma atividade se torna mais intensa que a outra, ou seja, ocorre em uma duração maior de tempo após a fase inicial. Isso se explica, pois é só a partir da fase de planejamento que os recursos, que foram estimados no início da concepção do projeto, vão sendo realmente implantados e uma determinada atividade começa a ser executada.

A familiaridade, ou seja, conhecimento do ciclo de vida do projeto capacita as pessoas envolvidas a entender a sequência lógica dos eventos, a reconhecer os limites e, a saber, em que ponto se encontra o projeto. Além disso, ajudam os gestores a preverem as mudanças de ritmo e estilo ou quando devem fazer inspeções, revisões ou reavaliações de prioridade e a entender a necessidade de cada fase (KEELLING, 2002).

Segundo o PMBOK (2013), os ciclos de vida são divididos e demonstrados em quatro fases: concepção, planejamento, execução e finalização. O Quadro 1 apresenta as fases do ciclo de vida com seus conceitos e principais especificações.

Quadro 1- Características das fases do ciclo de vida do projeto

Fases	Descrição	Características
Concepção	É a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido por ele.	Obtenção de dados
		Identifica necessidades e alternativas
		Estabelece objetivos, riscos, viabilidade e estratégias
		Estima os recursos
		Apresenta a proposta
Planejamento	Fase responsável por identificar e selecionar as melhores estratégias de abordagem do projeto. Nesta fase os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, suprimentos e recursos humanos também são desenvolvidos.	Define membros da equipe
		Estabelece escopo
		Estabelece planejamento, orçamento, políticas e procedimentos
		Avalia riscos
		Obtenção de aprovação
Execução	É a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase.	Prepara a organização
		Estabelece requisitos técnicos detalhados
		Dirige, monitora e controla (escopo, qualidade, tempo, custo, etc)
Conclusão	Esta fase inclui a preparação para a conclusão e para a entrega do projeto.	Revisão e aceitação do projeto
		Documenta e avalia os resultados
		Desmobiliza e redireciona os recursos

Fonte: Adaptado PMBOK (2004)

Como pode-se observar no quadro 1, a fase de concepção é apenas para definir o que deve ser planejado, para que na fase seguinte seja definida as melhores estratégias e a equipe responsável pelo gerenciamento e execução do projeto com sucesso.

2.3 Gerenciamento de Projetos

Em todo tipo de organização – governamental, institucional e industrial – existe um reconhecimento crescente de que, embora muitos projetos existam dentro da organização, eles são frequentemente pouco compreendidos e não adequadamente gerenciados. (ARCHIBALD, 2003)

Segundo o PMBOK (2004), o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com a finalidade de atender aos seus requisitos. Kolotelo (2008) diz que,

gerenciamento de projetos é o ato administrativo para proceder ao controle, monitorar as ações e resultados originários do processo ou atividades do projeto.

Para Kolotelo (2008), as características do gerenciamento e da gestão de projetos resumem-se em elementos ou áreas do conhecimento, etapas, fase, processos, competências do gerente de projetos, execução de atividades para a consecução dos objetivos estipulados, coerência entre o escopo inicial e o resultado final e uso de técnicas administrativas para controle e acompanhamento das fases e do produto entregue.

A gestão de projetos, segundo Rego (1994), é um tema que surge a partir do momento em que o homem decide por realizar mudanças planejadas e controladas no ambiente em que vive, gerando resultados, produtos ou serviços, independentemente, do momento histórico que nos encontramos ou do tamanho da mudança que se pretende criar. Possui objetivos de monitorar e controlar todas as etapas de um projeto, obedecendo prazos e custos, otimizando as atividades e melhorando os resultados, (PMI, 2003).

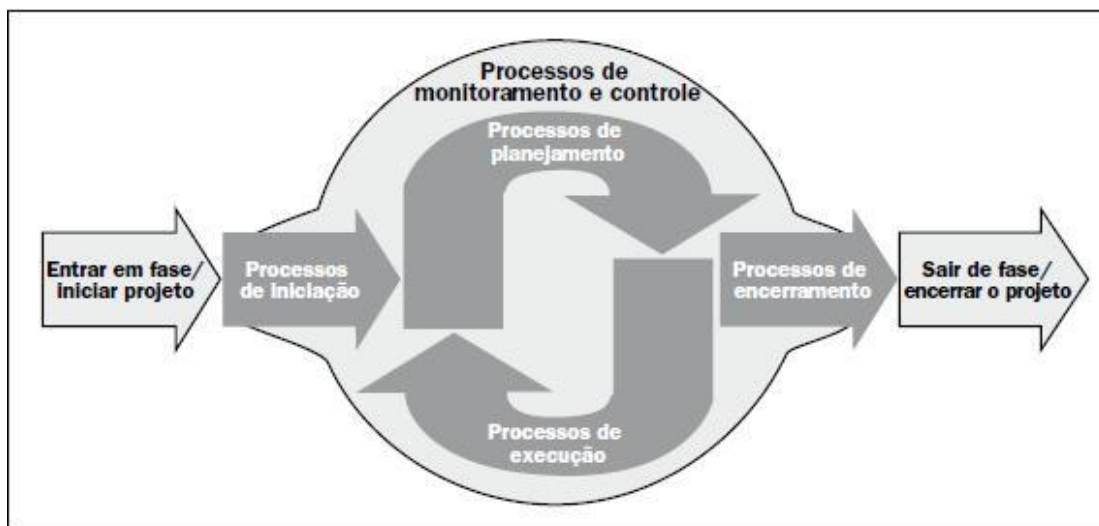
O tema torna-se muito amplo, mas para este trabalho o foco está pautado em Gerenciamento de projetos, abordado a partir do guia PMBOK e da PMI. Procurou-se identificar quais os fatores que influenciam no processo de gestão de projetos desde a concepção do conceito, planejamento, implementação até a sua conclusão.

De acordo com o PMBOK (2004) o gerenciamento de projetos é um empreendimento integrado e requer que cada processo do projeto seja alinhado e conectado de forma apropriada com os outros processos para facilitar, com isso, a coordenação. Segundo o guia, o GP bem sucedido inclui gerenciar ativamente essas interações.

Já a PMI (*Project Management Institute*) uma associação, sem fins lucrativos, integrada por profissionais da área de gerenciamento de projetos, descreve o GP como sendo a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para que as atividades do projeto atinjam os seus objetivos e que é realizado através dos processos de – Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento - que recebem entradas e geram saídas, como pode ser observado na Figura 2 a seguir. Dentre as várias iniciativas dessa associação na difusão do conhecimento de gerência de projetos, duas que merecem bastante destaque são a

certificação profissional em gerência de projetos - (*Project Management Professional* -PMP) e a *Certified Associate in Project Management* (CAPM).

Figura 2- Grupos de processos de Gerenciamento de Projetos

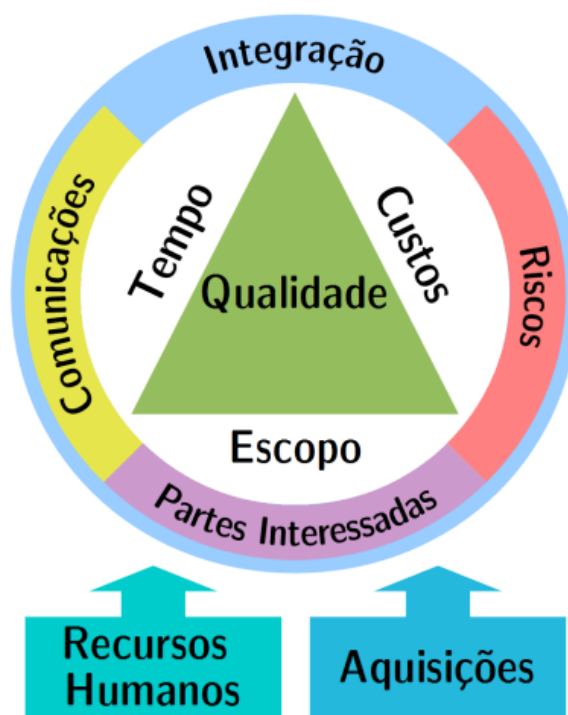


Fonte: Adaptado Valeriano (2005)

O Guia de Gerenciamentos de Projetos ou Guia PMBOK é um documento formal que serve como norma que contém métodos, processos, práticas e diretrizes para a profissão de gerenciamento de projetos. Formulado através das melhores práticas reconhecidas, ou seja, práticas que já foram e são aplicadas, possuindo assim reconhecimento profissional. (MARTINS, 2007).

Além dos conceitos e processos anteriormente citados, alguns elementos do Gerenciamento de Projetos são essenciais para a compreensão dessa pesquisa: segundo o PMI (2004) o gerenciamento de projetos envolve nove áreas de conhecimento a serem gerenciadas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Aquisições (Figura 3).

Figura 3- Áreas de conhecimento do GP



Fonte: Márcio d'Ávila (2006)

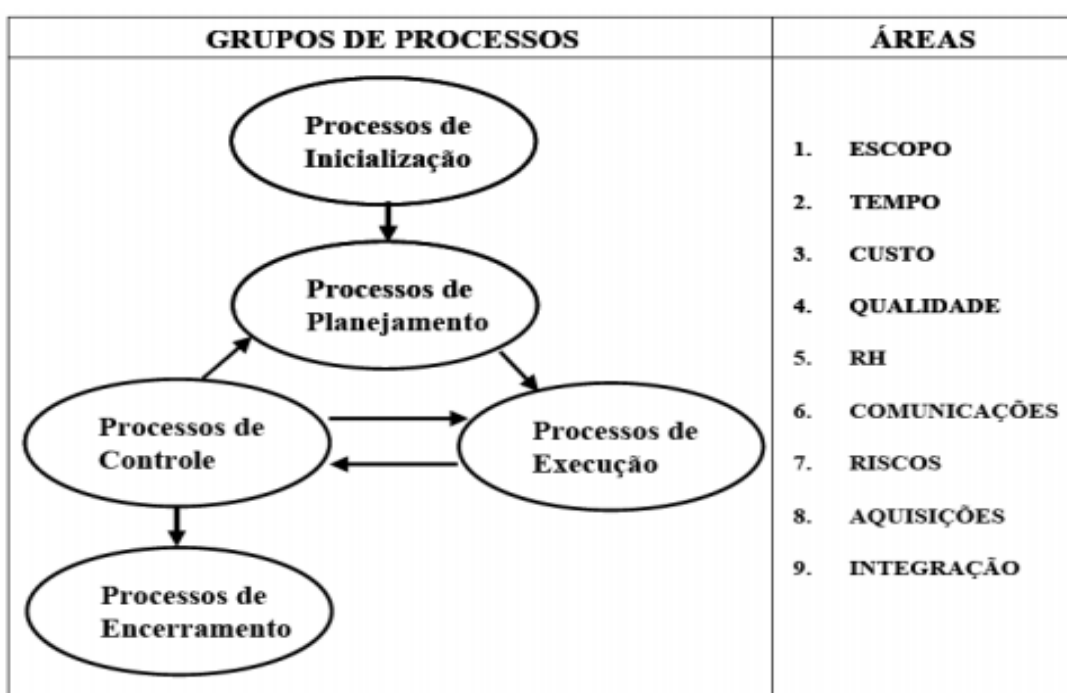
Resumindo cada área dessas, tem-se: **Gerenciamento da Integração** – que inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para atender com sucesso às necessidades do cliente e das partes interessadas e para gerenciar expectativas; **Gerenciamento do Escopo** – relacionado aos processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho planejado para terminar o projeto com sucesso e da definição e controle do que está e o que não está incluído no projeto; **Gerenciamento do Tempo** - que inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo; **Gerenciamento dos Custos** – que inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos; **Gerenciamento da Qualidade** – que inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que atenda às necessidades que motivaram sua realização; **Gerenciamento de Recursos Humanos** – que inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto; **Gerenciamento das Comunicações** – que inclui os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada e **Gerenciamento de Riscos** – que inclui os processos

que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle, e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto (PMI, 2004).

Os conhecimentos de todos esses gerenciamentos estão contidos em diferentes modelos já existentes, entre eles o PMI (*Project Management Institute*), através do PMBOK, e o IPMA (*International Project Management Association*).

O Guia PMBOK reconhece os 5 grupos de processos e as 9 áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos, como mostrado na Figura 4.

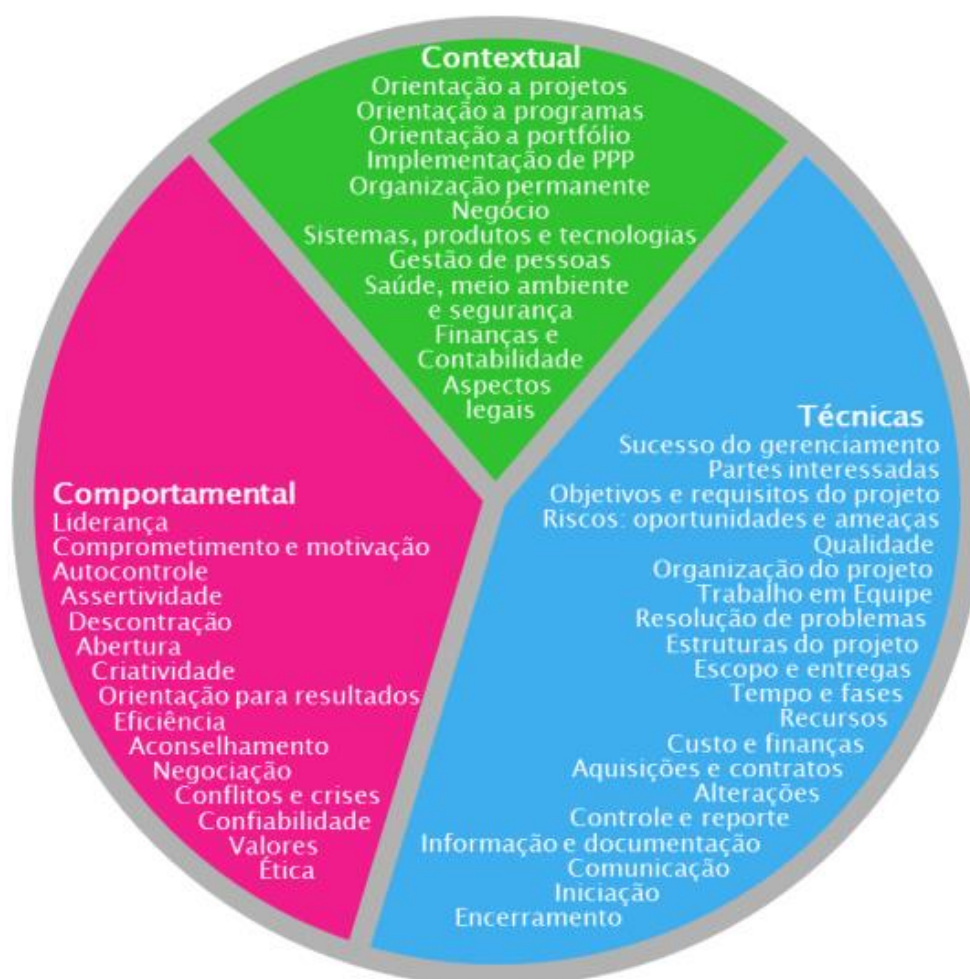
Figura 4- Grupos de Processos e Áreas de conhecimento



Fonte: PMI (2004)

O IPMA reconhece o “olho da competência” constituído de três setores, que são: Competências técnicas, Competências Comportamentais e Competências Contextuais e suas características (Figura 5).

Figura 5- Olho das Competências



Fonte: IPMA (2004)

De acordo com as competências técnicas, o profissional da área de gerenciamento de projetos deve dominar as áreas de conhecimento envolvidas na sua gestão, bem como métodos, ferramentas e técnicas. O referencial de competências do IPMA destaca dois temas de extrema importância, muitas vezes negligenciadas nos projetos que são o sucesso em Gerenciamento de Projetos e Partes Interessadas. Pode-se vincular esses temas aos objetivos e requisitos do projeto, sempre voltados à geração de benefícios e valor.

A seguir, tem-se a correlação das tradicionais áreas de conhecimento: Integração, comunicação, qualidade, escopo, tempo, custo, aquisições, riscos e recursos humanos (equipe) e dos grupos de processos: iniciação, planejamento,

monitoramento e controle e encerramento. As fases, organização e estruturas de projeto, devem ser dominadas pelo gestor de projetos.

O Quadro 2 reúne os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos através de um mapeamento dos quarenta e dois processos nas nove áreas de conhecimento (PMBOK, 2008).

Quadro 2- Processos do Guia PMBOK 4a edição divididos por grupos de processos e áreas do conhecimento

	GRUPOS DE PROCESSOS	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
ÁREAS DE CONHECIMENTO						
Integração		Desenvolver termo de abertura	Desenvolver plano de gerenciamento de projeto	Dirigir e gerenciar a execução de projetos	Monitorar e controlar trabalhos do projeto Desenvolver controle de mudanças integrado	Encerrar projeto ou fase
Escopo			Obter requerimentos Definir escopo Criar EAP (WBS)		Verificar escopo Controlar escopo	
Tempo			Definir atividades Sequenciar atividades Estimar recursos por atividade Estimar duração de atividades Desenvolver cronograma		Controlar cronograma	
Custo			Estimar custos Determinar orçamento		Controlar custos	
Qualidade			Planejar qualidade	Desenvolver garantia de qualidade	Executar controle de qualidade	
Recursos Humanos			Desenvolver plano de recursos humanos	Contratar time do projeto Desenvolver time do projeto Gerenciar time do projeto		
Comunicação	Identificar partes interessadas		Planejar comunicações	Distribuir informações Gerenciar expectativas das partes interessadas	Reportar performance	
Risco			Planejar gerenciamento de riscos Identificar riscos Preparar análise qualitativa de riscos Preparar análise quantitativa de riscos Planejar respostas para riscos		Monitorar e controlar riscos	
Aquisição			Planejar aquisições	Conduzir aquisições	Administrar aquisições	Encerrar aquisições

Fonte: Adaptado Vargas (2009)

Segundo Vargas (2006), o sucesso na execução do projeto não estar em seguir apenas as teorias da administração, ele destaca que é preciso ter habilidades. Para ele, o sucesso está diretamente relacionado com a capacidade da organização em oferecer o ambiente adequado. Para obter êxito nos projetos, é preciso que haja um perfeito relacionamento entre o gerente do projeto, entre sua linha intermediária e entre os executantes.

2.4 Modelos de Maturidade em GP

Após uma avaliação das definições de Projeto e gerenciamento de projetos fica mais compreensível a relação estabelecida que deve haver entre eles dentro do ambiente organizacional. Contudo, alia-se a essas práticas um outro tema o qual arrematará com a questão da excelência nos processos organizacionais e, especialmente, do gerenciamento de projetos: a maturidade em gerenciamento de Projetos (PRADO, 2008).

O grande crescimento relacionado a implantação e uso das boas práticas em Gerenciamento de Projetos pelas organizações a outras práticas gerenciais, visando obter uma excelência significativa, fez surgir a necessidade de se ampliar o entendimento de um eixo estruturante desse gerenciamento através de sua Maturidade (PRADO, 2008).

Para Kerzner (2006) essa maturidade se materializa no desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Segundo ele, com o tempo todas as empresas acabam adquirindo um determinado grau de maturidade em gerenciamento de projetos. Kerzner diz, também, que a maturidade pode ser identificada em uma área funcional, em uma unidade inteira ou simplesmente em uma divisão da empresa. Para ele, essa mudança não ocorre normalmente em um período de tempo curto; existem empresas que levam anos para atingir um primeiro nível de maturidade. O que garante que a mudança ocorra de forma rápida, normalmente, é o grau de percepção da necessidade de gerenciamento de projetos.

De acordo com Kolotelo (2008), A maturidade em gerenciamento de projetos tem uma ligação direta com a qualidade e originou-se no movimento *Total Quality Management* (TQM- Melhoria da Qualidade Total), onde segundo ele, a melhoria é a mudança de um estado para outro, implicando no amadurecimento de processo ou produto.

O crescimento do Gerenciamento de Projetos na organização pode ser acompanhado através dos Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Um modelo de maturidade seria, então, um mecanismo capaz de quantificar numericamente esta habilidade (Prado, 2008) e objetivam mensurar os pontos fortes

e os pontos que necessitam de melhoria na Gestão de Projetos de uma empresa e identificar oportunidades de aperfeiçoamento (KERZNER, 2006).

Atualmente, existem diversos modelos de maturidade em gestão e gerenciamento de projetos que auxiliam as empresas em suas avaliações. Grandes partes destes modelos estão ligados a um guia de conhecimento que auxiliam como medida comparativa na determinação do nível de maturidade das empresas. Dentre os modelos existentes, destacam-se: o *Project Management Maturity Model* (PMMM - Kerzner), o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3 - PMI) e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP – Prado).

Todos estes modelos buscaram inspiração no modelo proposto pela *System Engineering Institute* – SEI, conhecido como o Modelo de Maturidade Capilar (*Capability Maturity Mode I*- CMM) para sistema de informática. Esse modelo desenvolvido pela SEI apresenta cinco níveis para avaliação da maturidade são eles: Inicial, Repetido, Definido, Gerenciado e Otimizado.

Outro modelo, um dos mais utilizados no mundo, é o OPM3, que foi criado pelo PMI e utiliza a classificação em valores percentuais. Quanto aos demais modelos citados, a classificação se dá através dos cinco níveis citados, onde a análise se vale, principalmente, da avaliação comportamental dos elementos do gerenciamento de projetos tais como: metodologia, gerente de projetos, stakeholders, estrutura organizacional, alta administração, entre outros.

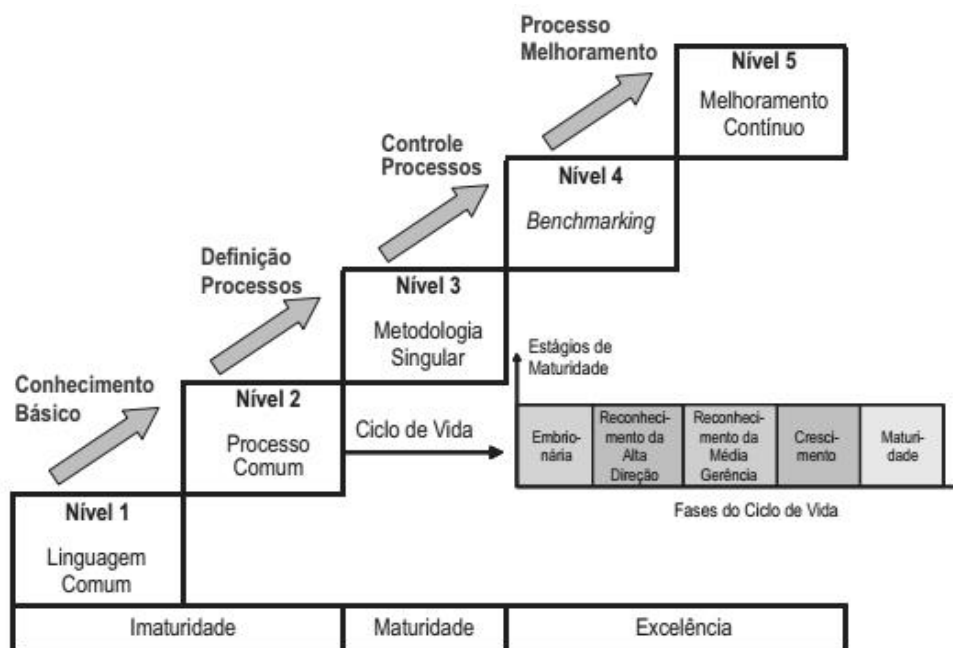
O modelo escolhido para esse trabalho foi o Prado-MMGP, um dos que utiliza a classificação por níveis, e é um modelo voltado à realidade brasileira. Originou-se da experiência do autor, Darci Prado, e do embasamento em outros modelos. Caracteriza-se, principalmente, pela simplicidade e facilidade de uso.

2.4.1 MODELO DE MATURIDADE EM GP (PMMM)

O Project Management Maturity Model - PMMM, proposto por Kerzner (2006), utiliza as nove áreas de conhecimento em conformidade com o PMBOK e contempla cinco níveis (Linguagem comum, Processos comuns, Metodologia única, Benchmarking e Melhoramento contínuo) e cinco fases (embrionária, reconhecimento da alta administração, reconhecimento da média gerência, crescimento e maturidade), apresentados na Figura 6, pelos quais uma empresa

precisa passar para alcançar a maturidade em gerenciamento de projetos integrando-os com o *Project Management Office* (PMO) no nível estratégico.

Figura 6- Project Management Maturity Model



Fonte: Adaptado de Kerzner (2001)

Segundo Kerzner (2006), o nível 1 - Linguagem Comum - apresenta o estágio em que a organização percebe a importância do GP, apresentando o conhecimento básico e linguagem comum no assunto. O nível 2, refere-se a importância de estabelecer processos compartilhados para os projetos. Na metodologia singular (Nível 3), o autor destaca que a organização possui uma metodologia própria com base no gerenciamento de projetos.

Kerzner (2006) destaca que, o penúltimo nível – *Benchmarking* – reconhece a necessidade da melhoria contínua, ou seja, a organização faz comparações entre as práticas de gerenciamento de projetos utilizados na empresa em relação as outras, afim de manter a vantagem da competitividade.

Por fim, o último nível de maturidade (melhoria contínua) colhe as informações fornecidas pelo nível anterior a fim de fazer possíveis alterações em seu sistema de gerenciamento, afim de buscar a melhoria contínua de seus processos. No entanto, esse modelo não gera uma nota final mais sim um percentual adquirido em cada nível (WAJCZYK, 2013).

Já com relação à classificação de cada fase, Kerzner (2001), denomina a primeira fase de embrionária pois esta refere-se ao reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos para a empresa. Já segunda de reconhecimento da alta direção pode ser avaliada pelos seguintes pontos: visibilidade em termos de suporte; entendimento da disciplina de gerenciamento de projetos; estabelecimento de patrocinador no nível executivo; e postura favorável na mudança da forma de fazer negócios (KERZNER, 2001).

As principais características da terceira fase referem-se ao apoio e comprometimento da gerência de linha à gestão de projetos, no que concerne ao cumprimento de objetivos e à liberação dos recursos necessários à condução dos projetos. A fase de crescimento é caracterizada pelo desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos pela empresa e pelo comprometimento com as atividades de planejamento. A última fase de maturidade, refere-se ao desenvolvimento de um sistema formal de controle gerencial que integre custos e prazos, além do desenvolvimento de um programa educacional com o intuito de aumentar as competências em gerenciamento de projetos na empresa (KERZNER, 2001).

Segundo Wajczyk (2013), o modelo proposto por kerzner (2006) permite avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos das organizações em cinco níveis de desenvolvimento por meio da aplicação de um questionário composto por 183 perguntas.

2.4.2 MODELO ORGANIZACIONAL DE MATURIDADE EM GP (OPM3)

O *Organizational Project Management Maturity Model* - OPM3, é um modelo mais recente, desenvolvido no sistema de voluntariado, coordenado pelo PMI (2003), a partir da avaliação de 27 modelos principais de maturidade em gerenciamento de projetos, levando em conta seus pontos fortes e fracos (LUKOSEVICIUS, 2007). A sigla OPM3 introduz os termos organizacional e maturidade. O primeiro aumenta o domínio do trabalho, saindo do contexto do projeto em si, que é o assunto do PMBOK. O segundo termo sugere que as capacidades devem crescer durante o tempo com o objetivo de atingir sucesso em gerenciamento de projeto.

Segundo Kolotelo (2008), esse modelo permite que perceba-se a conexão entre projetos e estratégias além de identificar as melhores práticas, de tal maneira que tais aspectos ajudem na obtenção do sucesso da empresa. Lukosevicius (2007) destaca que, nesse modelo, há várias maneiras de classificar a maturidade em gerenciamento de projetos de uma empresa, possibilitando maior flexibilidade e dando mais suporte no processo de tomada de decisões para as organizações.

O PMI (2003) sugere que o termo maturidade pode ser entendido como o desenvolvimento total ou uma condição perfeita, bem como implica mudança, uma progressão, ou passos em um processo. O modelo propõe que a análise das fases do ciclo de vida seja feita da seguinte forma: projeto, programa e portfolio. Para essas dimensões foram propostos níveis, considerando-se padronização, medição, controle e melhoria contínua. A partir desses elementos, define-se a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, verificados pelas capacidades e pelos resultados comprovados, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7- Modelo OPM3



Fonte: Adaptado de PMI (2003)

Segundo o PMI, o OPM3 avalia o nível de maturidade em gerenciamento de projetos através da aplicação de um questionário composto por 151 perguntas, com respostas de sim ou não. A sua avaliação é mensurada na escala de 0 a 100% com base nas respostas obtidas pelo questionário (LUKOSEVICIUS, 2007).

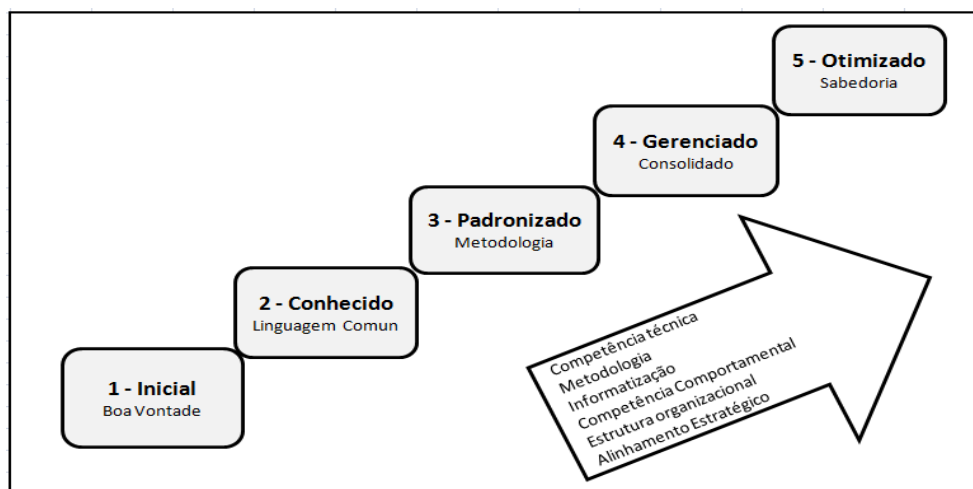
2.4.3 MODELO DE MATURIDADE EM GP (MMGP)

Desenvolvido por Darci Prado, através de sua experiência profissional, e lançado no final do ano de 2002, o modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) é subdividido em duas perspectiva: Setorial e Corporativo. A setorial por ser a mais utilizada e ter obtido significativo sucesso no Brasil e repercussão em países como França e Portugal, foi a escolha para este trabalho.

É um modelo simples e de fácil uso que compreende cinco níveis de maturidade em gerenciamento de projetos, são eles: Inicial (nível 1), Conhecido (nível 2), Padronizado (nível 3), Gerenciado (nível 4) e Otimizado (nível 5).

O referido modelo também traça seu perfil em 6 dimensões da maturidade são elas: competência técnica - conhecimentos de gerenciamento, uso prático de metodologia, informatização, estrutura organizacional, competência comportamental (Figura 8).

Figura 8- Dimensões e nível de maturidade



Fonte : Adaptado Prado (2010)

O Modelo MMGP deve ser aplicado separadamente a cada setor de uma mesma organização, pois é a partir dessa análise que vamos perceber que uma organização possui setores com diferentes níveis de maturidade.

Eventualmente, pode ocorrer que uma organização esteja no nível 2 no setor de informática, no nível 3 no setor de engenharia e no nível 4 no setor de desenvolvimento de novos projetos.

O relacionamento existente entre as dimensões e os níveis de maturidade É mostrado na Figura 9 a seguir.

Figura 9 - Relacionamento entre Dimensões e Níveis de Maturidade do MMGP

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	Inicial	Conhecido	Padronizado	Gerenciado	Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos Humanos	Boa vontade	Algum Avanço	Algum Avanço	Algum Avanço	Maduros
Alinhamento Estratégico	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Fonte: Adaptado Prado (2008)

2.4.3.1 Características dos níveis de maturidade do gerenciamento do MMGP-Prado

Segundo Prado (2010), tem-se as seguintes características dos níveis de gerenciamento: **Nível 1 - Inicial:** Como o próprio nome diz, a organização está na fase inicial do gerenciamento, não proporciona esforço organizado em equipe, geralmente não se tem planejamento, controle e não existe procedimentos padronizados. Caracteriza-se pela atuação isolada dos indivíduos e de seus cooperadores; **Nível 2 – Conhecido:** A empresa já fez investimentos constantes em treinamento de equipe, é perceptível a necessidade da atuação do planejamento e controle e algumas melhorias isoladas ocorrem, porém o todo restante ainda está em desordem; **Nível 3 – Padronizado:** Foi realizada uma padronização dos processos, seus projetos são gerenciados através de uma metodologia que é praticada por todos e uma parte desse sistema é gerido de recursos computacionais, há também a criação de um Escritório de Gestão de Projetos (EGP). O planejamento e o controle já entram em ação, melhorando o aprendizado e consequentemente gerando resultados; **Nível 4 – Gerenciado:** As implementações dos processos anteriores foram consolidadas e as anomalias foram extintas. Aplica-se o ciclo de melhoria continua para correção de alguma deficiência e possui elevado índice de sucesso; **Nível 5 – Otimizado:** Ocorre uma otimização na execução dos projetos

com base nas experiências práticas da organização. Para alcançar esse nível tem-se o uso de ferramentas sofisticadas pelo EGP (*Exterior Gateway Protocol*) que é um protocolo de roteamento para internet, onde se pode obter: Análises Estatísticas, de Valor, Cadeia Crítica, entre outros. O nível de êxito, como pode-se observar no Quadro 3, é praticamente 100% e a empresa tem capacidade de enfrentar desafios de alto risco.

Quadro 3- Características dos níveis do modelo MMGP - Prado

	Resumo das Características	Cenário Típico	Índice de Sucesso
Nível 1	Nenhuma iniciativa da organização	Gerenciamento de projetos de forma isolada, intuitiva e individual	Baixo
	Iniciativas pessoais isoladas		
	Resistência à alteração das práticas existentes		
Nível 2	Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos	Gerenciamento de projetos de forma isolada, não padronizada e não disciplinada, mais com maior nível de qualidade	Alguma melhoria
	Linguagem comum		
Nível 3	Mapeamento de todos os processos	Gerenciamento da carteira de projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada	Melhoria significativa
	Metodologia desenvolvida, implantada e testada	Escritório para controle e planejamento dos projetos	
	Informatização de partes da metodologia	Gerentes de projetos utilizando corretamente os padrões	
	Estrutura organizacional implantada		
	Iniciativas para alinhamento estratégico		
Nível 4	Competências técnicas, comportamentais e contextuais consolidadas	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma eficiente	Melhoria bastante acentuada
	Alinhamento com os negócios da organização consolidado	Gerentes de projetos com mais autonomia	
	Metodologia e informatização estabilizados	Interação com área estratégica permitindo foco nos resultados dos projetos, tal com retorno do investimento, etc	
	Comparação com o benchmarks		
Nível 5	Otimização de prazos, custos, escopo e qualidade dos processos	Gerenciamento da carteira de projetos de forma otimizada	Próximo de 100%
	Grande experiência em gerenciamento de projetos	Gerentes de projetos altamente competentes e com grande	
	Capacidade para assumir riscos maiores	Escritório de projetos atuando como centro de excelência	

Fonte: Adaptado de Prado (2008)

O modelo de gerenciamento Prado-MMGP considera que cada nível de maturidade é composto por seis dimensões, como foi citado. Segundo Prado (2012), estas são descritas nas formas: **Competências Técnicas:** Consiste no conhecimento de todas as práticas de gerenciamento de projetos empregadas na empresa; **Metodologia:** Composto por uma sequência de passos que devem ser seguidos para assegurar a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas; **Informatização:** Trata-se da utilização de um sistema informatizado da metodologia para o gerenciamento dos projetos da empresa; **Relacionamentos Humanos:**

Contempla as relações humanas que interferem de forma direta em todos os envolvidos no projeto; **Estrutura Organizacional:** Remete-se a adoção de uma estrutura adequada com o intuito de maximizar os resultados e minimizar as inconformidades; **Alinhamento Estratégico:** Refere-se a concordância dos projetos com os objetivos da empresa.

A análise de maturidade pelo método Prado-MMGP baseia-se no cumprimento de um questionário composto de quarenta (40) questões de múltipla escolha que, ao ser respondido e avaliado, fornece a designação do nível de evolução em gerência de projetos da organização para aprovação do seu crescimento da maturidade.

Após feita essa análise, Prado (2010) recomenda que ao obter a aprovação para o crescimento da maturidade, seja efetuado um diagnóstico da situação atual, de maneira que a organização compreenda com afinco o que foi revelado através da avaliação da maturidade.

Com todos os dados da situação atual em mãos, é possível elaborar um plano de crescimento em longo prazo, ou seja, almejando chegar ao nível de excelência em Gerenciamento de Projetos. Vale lembrar que a escala do modelo Prado-MMGP vai de um (estado inicial) a cinco (excelência). Diante disso é importante salientar que a mudança ocorre de forma gradual e não instantânea, principalmente quando almeja alcançar o grau de excelência, partindo do estado inicial.

2.5 Plano de Crescimento da Maturidade

Os resultados da avaliação e a análise dos resultados mostram, pelo resultado obtido para o seu perfil, que foi considerado “Bom”, que a empresa avaliada, a DIPOP, para que se possa chegar ao nível “Ótimo” ou “Excelente” em gerenciamento de projetos, ainda precisa melhorar bastante, e para isso é preciso tentar conter ao máximo qualquer fragilidade que a mesma possua ou venha a possuir com relação ao gerenciamento. Então se pode pensar que o próximo passo é, obrigatoriamente, estabelecer e seguir um audacioso plano de crescimento. A prática, todavia, demonstra que isto nem sempre é fácil de acontecer principalmente porque melhorar a maturidade pode ser um desafio muito mais complexo do que esperado.

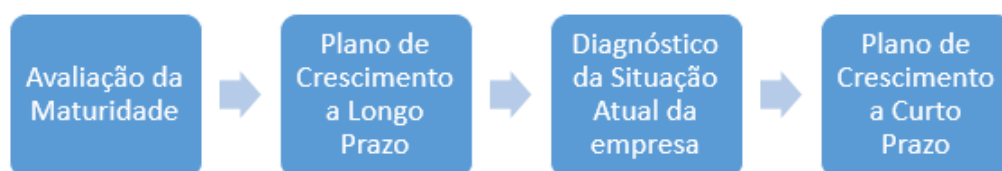
Além disso, geralmente esta tarefa necessita do apoio explícito e constante da alta administração, o que nem sempre é fácil de obter, principalmente pelo desconhecimento da alta administração das peculiaridades do gerenciamento de projetos, caso não esteja no acompanhamento do mesmo. Assim, a decisão pela escolha de um audacioso plano para o aperfeiçoamento da maturidade deve ser cautelosamente avaliada.

As diretrizes para se montar o Plano de Crescimento foram criadas para tratar a evolução na maturidade como um projeto, com todas as peculiaridades que devem ter um projeto e seu gerenciamento.

A montagem do Plano de Crescimento da Maturidade (PCM) implica um correto conhecimento da situação atual e também de onde se pretende chegar e em que prazo.

Deve-se efetuar um plano de crescimento a longo prazo, ou seja, definir em que momentos se deseja atingir outros níveis de maturidade. Após isso, parte-se para o plano de crescimento a curto prazo, mas antes é necessário validar a avaliação de maturidade feita anteriormente por meio de um diagnóstico da situação atual, como mostra a Figura 10, abaixo:

Figura 10- Eventos relacionados com a avaliação e crescimento da maturidade



Fonte: Adaptado de Prado (2008)

Com o plano de crescimento elaborado, o próximo passo é que seja feita a identificação de um plano de ações a curto prazo, para que se possa, com isso, garantir o êxito no nível de maturidade desejado.

2.5.1 PLANO DE CRESCIMENTO A LONGO PRAZO

O Plano de Crescimento a Longo Prazo retrata o prazo para a implementação e o nível máximo, ou seja, de excelência em Gerenciamento de Projetos, que a

empresa deseja chegar. Para isso é feito o levantamento de todos os dados da situação atual da empresa.

Surge, então, uma primeira pergunta: quanto tempo se gasta para atingir o nível 5, ou de excelência? Neste caso, antes de responder, é sempre bom lembrar-se de Kerzner, (2000) que afirma que se gasta algo como 7 anos para se atingir um estágio de excelência em seu modelo de maturidade, partindo do estado inicial.

Outra pergunta é: qual deve ser a meta final? Devemos sempre focar em atingir o nível 5? De acordo com nossa experiência diária, a resposta seria não, pois algumas organizações consideram o nível 5 como sendo impossível de ser atingido. Logo, essa meta final está relacionada não em atingir o nível de excelência e sim, à importância do setor em questão para alcançar as estratégias da empresa naquele momento.

A última pergunta que surge é: como chegar lá? Agora entramos na elaboração de uma estratégia de crescimento, que segundo nossa experiência, existem duas opções de montagem de um Plano a Longo Prazo com o Modelo Prado-MMGP, são elas: Crescimento misto dos níveis, onde o setor vai se desenvolvendo em todas as dimensões e níveis da maturidade de uma maneira simultânea e Crescimento separado dos níveis, onde o setor cria um plano de desenvolvimento de cada nível, ou seja, somente se parte para o nível posterior quando o anterior estiver consolidado (PRADO,2008).

Uma vez estabelecido o Plano de Longo Prazo, começa-se a pensar no que realmente trará a transformação para o setor, por meio de ações que vão possibilitar o crescimento da maturidade, são elas: o Diagnóstico da situação atual da DIPOP e o Plano de crescimento a curto prazo.

2.5.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A Diretoria de Planejamento de Obras e Projetos, órgão público vinculado ao Instituto Federal de Sergipe, responsável pela área da construção civil, juntamente com a JJ, empresa contratada pela DIPOP para prestar serviço a obra do Instituto Federal de Sergipe – Campus Aracaju possui um setor de projetos, com um amplo banco de dados que é de suma importância para a gerência dos empreendimentos.

Nos quesitos planejamento de obras e gerenciamento de projetos, existe um caminho lógico definido pela empresa, mais o acompanhamento é realizado de

forma involuntária, promovendo atraso no cronograma e alguns gastos passivos. Outro fator observado foi a não padronização da execução dos serviços dentro da obra, verificou-se que colaboradores da mesma área desempenhavam as mesmas tarefas de maneira distinta, colocando em risco a qualidade e o custo final do produto.

No aspecto qualitativo, a empresa não possui um sistema de gestão da qualidade (SGQ) e também não existe nenhum processo em andamento para implantação do mesmo e muito menos para criação de um plano de crescimento. É necessário, então, uma mudança cultural no comportamento dos gestores da empresa para que esta nova filosofia seja implantada e chegue em todos os setores da corporação, cumprindo o que rege exigências da ISO 9001.

Os problemas relacionados ao mal acompanhamento do Gerenciamento de Projetos na DIPOP, justificam o fato de apresentar um nível bom de maturidade, precisando melhorar para avançar no seu estágio de amadurecimento. Os principais problemas são: gastos não previstos com projetos; necessidade de uma metodologia em gerenciamento de projetos específica de condução e na avaliação de projetos e a necessidade de alinhamento estratégico.

As causas relacionadas aos problemas citados acima estão relacionadas a necessidade: de um melhor planejamento; de recursos humanos adequados ao porte do projeto; de execução de Planejamento Estratégico; cultura organizacional imprópria para a gestão de projetos; nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com gerenciamento de projetos e inexistência de metodologia e uso incompleto de métodos, técnicas e ferramentas computacionais.

Diante dos problemas citados, para garantir o sucesso dos projetos realizados e executados dessa organização é necessário: garantir o comprometimento da alta direção na realização deste projeto; aceitação de toda a equipe; criação de um sistema simples de fácil execução e a mudança de comportamento cultural da empresa.

As prováveis dificuldades e riscos a serem encontradas, neste projeto, são: a falta de compromisso e colaboração da alta direção para o andamento do projeto; escolha de procedimentos complexos que demandem tempo e alteração da cultura administrativa/ estrutura organizacional da organização.

Os problemas mais agudos identificados neste diagnóstico caracterizam o grau de maturidade em Gerenciamento de Projetos da DIPOP, sendo, as causas das necessidades imediatas para se atingir um nível mais elevado de maturidade, que contribuirá para o sucesso dos projetos.

2.5.3 PLANO DE CRESCIMENTO A CURTO PRAZO

Segundo Prado (2008), o Plano de Crescimento da Maturidade a Curto Prazo, indicará a meta que pretende ser atingida, através do conhecimento da situação atual da organização. Ele deve possuir um responsável, ser planejado e acompanhado.

Para esse Plano, segundo alguns estudos realizados por Prado, identificou-se como meta atingir o valor de 2,7, segundo a Tabela 1, onde a empresa atingiria em um ano 100 % de aderência dos níveis de maturidade 1 e 2.

De acordo com a Tabela 1, no ano seguinte, a meta que a empresa deverá adotar, para o valor de maturidade a ser atingido é de 3,5, pois como a própria Tabela 2 traz, é feito um acréscimo no valor de 0,7 a cada ano, para que aos poucos a empresa possa alcançar o nível de maturidade desejado.

Tabela 1- Valor atual da maturidade x Valor possível a ser atingido para maturidade em 1 ano

Valor Atual da Maturidade	Valor Possível a ser Atingido em 1 ano
1	2
2	2,7
3	3,5
4	4,4

Fonte: Adaptado de Prado (2008)

Após, estabelecidas as metas, o passo seguinte é a identificação das ações para o crescimento da maturidade, através do Questionário aplicado, do Diagnóstico da situação atual da empresa e da Estratégia de curto prazo.

3. METODOLOGIA

3.1 Revisão Literária

Para atingir os objetivos desse trabalho, foi desenvolvido inicialmente um levantamento teórico, por meio de pesquisas bibliográficas, acerca do tema. As pesquisas basearam-se em material publicado em livros, artigos científicos e sites eletrônicos. Esta revisão foi de grande utilidade para o melhor entendimento do assunto nos diversos âmbitos do gerenciamento e modelos de maturidade em gestão de projetos, no que diz respeito a conceitos, vantagens, benefícios.

3.2 Pesquisa

Para obtenção do embasamento teórico, deste trabalho, foi realizado um levantamento literário através de bibliografias a respeito do assunto abordado. Estas foram baseadas em estudos divulgados em livros, revistas, artigos científicos, entre outros.

Foi desenvolvida uma apuração de campo cujo objeto de estudo foi uma empresa do ramo da construção civil, que atua no segmento no estado de Sergipe. Segundo Andrade (2014) apud Gil (2007), a pesquisa de campo é uma metodologia com enfoque em um grupo que pode vir a ser de qualquer gênero. Dessa maneira, o presente estudo está abrangido por esta metodologia e tem caracterização explicativa, pois está voltado para a análise e explicação dos dados encontrados.

3.3 Amostra

Para o desenvolvimento deste estudo foi escolhida uma empresa ligada à construção civil no estado de Sergipe: a DIPOP, de modo proposital e não eventual. Além do mais, teve-se o cuidado de escolher profissionais (um coordenador e um técnico) que trabalham de forma direta com a área de projetos na empresa, para ser feita a coleta de dados.

3.4 Coleta de Dados

Os dados coletados foram obtidos por meio de aplicação de um questionário aplicado no setor de projetos da empresa em estudo. O interrogatório aplicado foi o modelo de Prado - MMGP (2010) que analisa a classe (nível) de maturidade da organização por meio de 40 perguntas de múltipla escolha. Foi utilizado também, um checklist abrangendo vinte e três itens que foi utilizado nos projetos em andamento da organização estudada (ANEXO C).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de março e junho de 2016, resultando num intervalo temporal de três meses. Nesse período, foram enviados para a organização o checklist e o questionário proposto por Prado (2012). O questionário e o checklist encontram-se expostos nos anexos.

3.5 Análise dos Dados

Para determinar o nível de maturidade da empresa, foram computados os pesos referente a cada uma das alternativas (Quadro 4) e utilizada a Fórmula 1 para o estudo dos resultados designados pelo modelo MMGP.

Quadro 4- Somatório de pontos para o Método MMGP – Prado

Como Totalizar as Respostas
Utilize esta tabela para avaliar suas respostas:
Resposta a: 10 pontos.
Resposta b: 7 pontos.
Resposta c: 4 pontos.
Resposta d: 2 pontos.
Resposta e: 0 pontos.

Fonte: Adaptado de Prado (2010)

Fórmula 1- Cálculo do nível de maturidade

$$Avaliação\ Final = (100 + Total\ de\ Pontos) \div 100$$

Fonte: Adaptado de Prado (2010)

De acordo com este método, foram determinados os níveis de maturidade, baseados no Quadro 5.

Quadro 5– Análise do resultado de maturidade

Avaliação Final	Conceito
Até 1,6	Muito fraca
Acima de 1,6 e abaixo de 2,6	Fraca
Acima de 2,6 e abaixo de 3,2	Regular
Acima de 3,2 e abaixo de 4,0	Boa
Acima de 4,0 e abaixo de 4,6	Ótima
Acima de 4,6	Excelente

Fonte: Adaptado de Prado (2010)

As cinco opções de respostas correspondem aos diferentes estágios em que o setor se encontra com relação àquela pergunta. As perguntas estão relacionadas com as dimensões da maturidade. Cada pergunta contém um aspecto de maturidade de certa dimensão válida para aquele nível. A opção “a” representa a situação em que aquele aspecto está totalmente consolidado conforme exigências do nível em que a pergunta está situada.

Para calcular a distribuição percentual da avaliação referente a cada nível e sua média, será utilizada as seguintes fórmulas:

Fórmula 2- Cálculo das porcentagens referente a cada nível de maturidade

$$\text{Valor em \% em relação a cada nível de maturidade} = \frac{\text{Pontuação obtida no questionário por nível} \times 100}{\sum \text{total da soma da pontuação obtida em todos os níveis do questionário}}$$

Fonte: Adaptado de Prado (2010)

Fórmula 3- Cálculo da média das porcentagens referente a cada nível de maturidade

$$\text{Média do valor em \% em relação a cada nível de maturidade} = \frac{\% \text{ obtida do nível "n" da Avaliação Setorial} + \% \text{ do nível "n" da Avaliação Técnica}}{2}$$

Fonte: Adaptado de Prado (2010)

3.6 Questionários de Maturidade

Foi realizada uma pesquisa na empresa DIPOP para avaliação do nível de maturidade atual em que esta se encontra, a fim de se obter um diagnóstico sob os processos de gerenciamento da mesma. O questionário do MMGP- Prado foi aplicado nesta empresa ao coordenador do setor de projetos e ao técnico responsável pela gerência de projetos externos. A partir deste, foi feita a análise da situação em que esta se encontra, e chegamos a um perfil de BOA para as duas avaliações realizadas (Quadros 6 e 7), de acordo com as especificações do Modelo Prado e aplicação da Fórmula 1.

Quadro 6- Perfil Boa em Maturidade de Projetos – Avaliação Técnica

QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE - DIPOP - Técnico									
		Perfil de Aderência							
Nível	Pontos Obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0
2	61								
3	61								
4	53								
5	64								
Total	239								

Avaliação Final =	(100+239)/100
Avaliação Final =	3,39

PERFIL OBTIDO =
BOA

Fonte: Autor, (2016)

Quadro 7- Perfil Boa em Maturidade de Projetos – Avaliação Setorial

QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE – DIPOP – Setor de Projetos									
		Perfil de Aderência							
Nível	Pontos Obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0
2	56								
3	70								
4	56								
5	62								
Total	244								

Avaliação Final =	(100+244)/100	PERFIL OBTIDO =
Avaliação Final =	3,44	BOA

Fonte: Autor, (2016)

Os valores que foram obtidos e demonstrados nos Quadros 6 e 7, retratam os pontos obtidos nos questionários para cada estágio: estágio 2 (Conhecido), estágio 3 (Padronizado), estágio 4 (Gerenciado) e estágio 5 (otimizado).

O resultado da avaliação final do questionário gerou um valor de 3,39 para a avaliação realizada com o técnico responsável pela coordenação dos projetos externos da DIPOP e um valor de 3,44 para a avaliação realizada com o coordenador do setor de projetos desta mesma empresa, ambas avaliações demonstram que a empresa encontra-se num conceito Bom, ou seja, há a figura do Setor de Projetos, ocorre uma padronização efetiva dos processos e existe uma metodologia que é praticada por uma parte do sistema mas não alcança todos os membros da empresa.

Evidenciou-se também a utilização de sistemas computacionais onde o planejamento e o controle são aplicados de forma pontual apenas pelo setor responsável, concentrando as informações e não promovendo uma otimização dos processos de modo geral.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

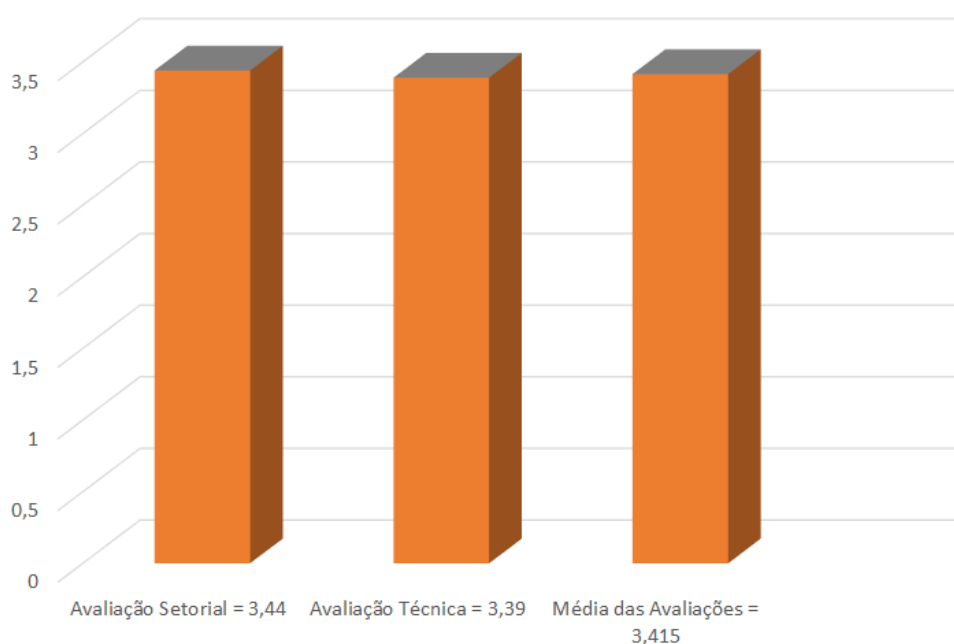
Este capítulo consiste em analisar os dados obtidos através da aplicação de instrumentos e metodologias explicitados no decorrer do presente trabalho. Paralelamente serão expostos os resultados adquiridos com vistas em responder os objetivos específicos deste material acadêmico.

Através do perfil da empresa pesquisada identificou que a maioria dos gestores estão na empresa a mais de 4 anos. Além disso, observou-se que os funcionários pesquisados ocupam o cargo de gerente funcional e atuam como gerentes de projetos. Identificou-se, também que, os respondentes possui mais de 5 anos de experiência com gerenciamento de projetos.

Em relação ao perfil da organização, constatou-se que é considerada empresa de médio porte e que a maioria dos projetos realizados nos últimos cinco anos está acima de 12 meses e com alguns custos ultrapassados.

Após a aplicação dos questionários, a maturidade média alcançada pela DIPOP foi de 3,415 que, com base nos critérios de avaliação proposto por Prado (2010), é considerada Boa. O Gráfico 1 apresenta o nível de maturidade alcançado pela organização em ambas avaliações e as médias entre elas.

Gráfico 1- Nível de maturidade da DIPOP de acordo com cada avaliação



Fonte: Autor, (2016)

A média entre cada avaliação foi calculada da seguinte forma: Resultado 1 (Avaliação Setorial) + Resultado 2 (Avaliação Técnica) / 2, daí obteve-se o valor de 3,415 para o nível de maturidade da DIPOP.

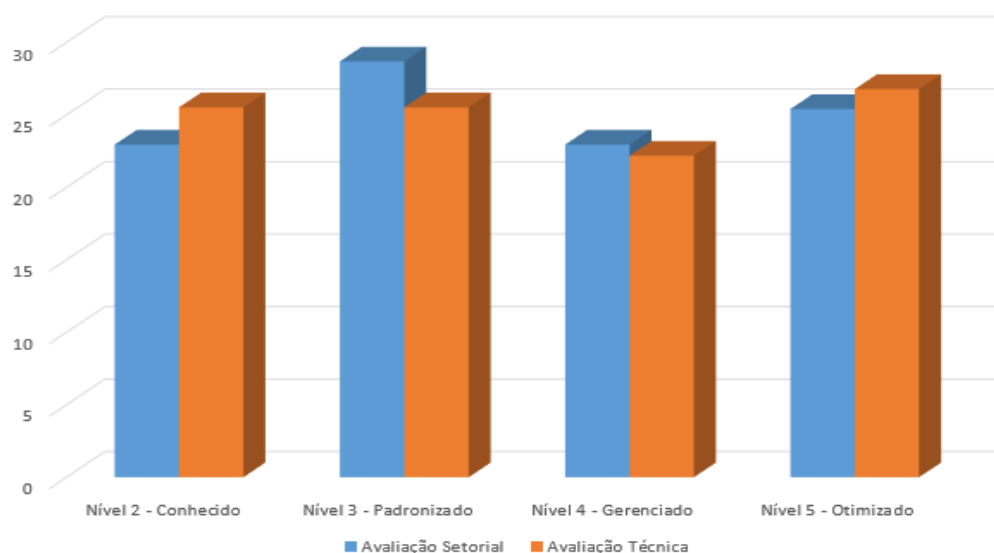
Logo após a análise do nível de maturidade da empresa avaliada, foi analisado como o percentual da mesma está distribuído em relação aos quatro níveis de maturidade (Nível 2 - Conhecido, Nível 3 - Padronizado, Nível 4 - Gerenciado e Nível 5 - Otimizado) do modelo de Prado (2010), como pode ser visto na Tabela 2 e no Gráfico 2.

Tabela 2- Valores em porcentagem da DIPOP referente a cada nível de maturidade

Distribuição do valor em % de cada avaliação em relação a cada nível de maturidade		
	Avaliação Setorial	Avaliação Técnica
Nível 2 - Conhecido	22,95	25,52
Nível 3 - Padronizado	28,69	25,52
Nível 4 - Gerenciado	22,95	22,18
Nível 5 - Otimizado	25,41	26,78

Fonte: Autor,(2016)

Gráfico 2- Distribuição do valor em porcentagem da DIPOP referente a cada nível de maturidade



Fonte: Autor,(2016)

Cada valor de porcentagem acima foi encontrado utilizando a Fórmula 2.

Fazendo a média dos valores em porcentagem, encontrados acima, referente a situação da empresa em relação a cada nível de maturidade temos (Tabela 3):

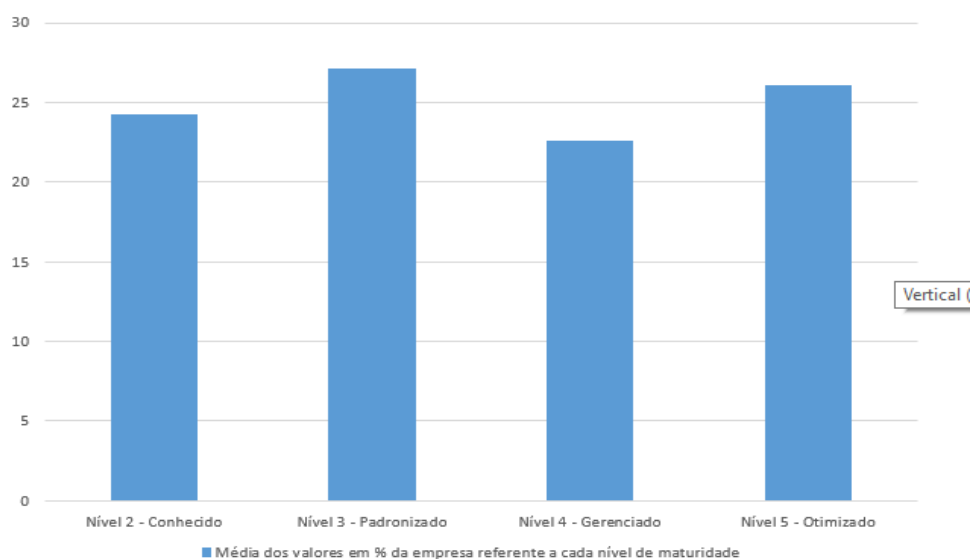
Tabela 3– Média dos valores em porcentagem da DIPOP referente a cada nível de maturidade

	Média dos valores em % da empresa referente a cada nível de maturidade
Nível 2 - Conhecido	24,24
Nível 3 - Padronizado	27,11
Nível 4 - Gerenciado	22,56
Nível 5 - Otimizado	26,09

Fonte: Autor, (2016)

Os valores percentuais das médias acima foram encontrados através da Fórmula 3.

Gráfico 3- Média dos valores em porcentagem da DIPOP referente a cada nível de maturidade



Fonte: Autor, (2016)

De acordo com as Tabelas 2 e 3 os Gráficos 2 e 3, pode-se perceber, pelas porcentagens encontradas, que nenhum dos níveis se sobressai em termos de prioridade, todos estão basicamente na mesma situação, ou seja, todos os níveis são seguidos com a mesma prioridade pela empresa estudada, comprovando assim, sua classificação com “Boa” em termos de perfil em maturidade de projetos.

Essa classificação se justifica, pois a DIPOP apresenta uma preocupação significativa com relação ao investimento em alguns softwares de gerenciamento, mais ainda deixa a desejar na falta de treinamentos destes softwares, que apenas algumas pessoas têm conhecimento.

A empresa em questão, através desses softwares de gerenciamento, criou um grande banco de dados dos projetos que já foram executados, o que facilita e agiliza ainda mais a execução dos próximos projetos. Observa-se que a empresa estudada possui uma padronização rigorosa, em seus procedimentos, sendo utilizada em todos os seus projetos.

Portanto, para a DIPOP, o gerenciamento de projetos permite gerar bons resultados aos seus negócios, devido possuir um banco de dados bastante satisfatório dos projetos já executados, evitando assim erros que já foram corrigidos.

Com esses dados obtidos foi possível, também, mapear em quais áreas de conhecimento do guia PMBOK essa empresa mais investe e se preocupa. O Quadro 8 apresenta esses dados.

Quadro 8- Investimento por áreas de conhecimento do guia PMBOK

	Áreas de conhecimento do guia PMBOK								
	Integração	Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicação	Risco	Aquisição
DIPOP									

Fonte: Autor, (2016)

Percebe-se que essa organização investe apenas em algumas áreas de conhecimento abordados no guia prático PMBOK fornecido pela PMI para gerenciar seus projetos. Porém, investir apenas nessas áreas não garante que a empresa venha a alcançar um nível maior de maturidade e que os seus projetos sejam bem gerenciados e obtenham 100% de sucesso ao término de seus empreendimentos.

De acordo com Prado (2010), para que haja um aumento significativo da maturidade de modo que atenda as expectativas da organização e apresentem resultados satisfatórios, deve ser elaborado um Plano de Crescimento de Maturidade e o processo de aprimoramento em gestão de projetos deve abranger pessoas, processos, tecnologias e estruturas. O modelo Prado-MMGP recomenda que a evolução ocorra nas dimensões da maturidade, conforme mostrado na figura 8. Além disso, considera-se como fundamental que o trabalho seja conduzido por uma liderança forte, visionária e com tempo disponível.

A elaboração do Plano de Crescimento da Maturidade (PCM) implica em um correto conhecimento da situação atual da empresa e também onde se pretende chegar e em que prazo.

Deve-se efetuar um plano de crescimento a longo prazo, para ter uma base de quanto tempo levaria para alcançar o nível de maturidade desejado caso o escolhesse e após isso, parte-se para o plano de crescimento a curto prazo, levando-se em consideração a avaliação de maturidade feita anteriormente por meio de um diagnóstico da situação atual da empresa.

Para a elaboração de um plano de crescimento a longo prazo, ainda é necessário que sejam realizados vários estudos. Mas, com os estudos já realizados, pode-se sugerir uma hipótese para esse plano, partindo da ideia que a empresa se encontra na fase inicial do gerenciamento, ou seja, no nível 1 de maturidade, como traz o Quadro 9.

Quadro 9- Estratégia de Crescimento a Longo Prazo: Crescimento Misto dos Níveis

Nome da Tarefa	Duração	Ano 1			Ano 2			Ano 3			Ano 4			Ano 5			Ano 6			Ano 7		
		T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Consolidação do Nível 2	92 semanas																					
Consolidação do Nível 3	96 semanas																					
Consolidação do Nível 4	155 semanas																					
Consolidação do Nível 5	202 semanas																					

Fonte: Adaptado de Prado (2010)

As durações acima foram estimadas de acordo com o que foi avaliado pelo questionário aplicado. Para as tarefas foi estipulado um tempo de 4 meses para conclusão da mesma, dividindo o ano, que possui 12 meses, em 3 etapas.

Depois de realizado o Plano de crescimento a Longo Prazo, inicia-se através do diagnóstico da empresa e de ações que vão possibilitar o crescimento da maturidade, o Plano que realmente poderá conduzir a transformação para a DIPOP: o Plano de Crescimento a Curto Prazo.

Utilizaremos os dados do Quadro 10, para estabelecer um plano de ações para o crescimento futuro a curto prazo.

Quadro 10- Quadro de Estratégia de Curto Prazo: Avaliação técnica da DIPOP

Nível	Questão	Situação Atual		Situação Desejada daqui 1 ano		
		Resposta	Pontos	Resposta	Pontos	Incremento
2	1	A	10			
	2	A	10			
	3	A	10			
	4	D	2	B	7	5
	5	B	7			
	6	D	2	C	4	2
	7	Nenhuma das alternativas	0	C	4	4
	8	Nenhuma das alternativas	0			
	9	A	10			
	10	A	10			
3	1	B	7	A	10	3
	2	Nenhuma das alternativas	0	C	4	4
	3	B	7	A	10	3
	4	Nenhuma das alternativas	0	C	4	4
	5	A	10			
	6	A	10			
	7	Nenhuma das alternativas	0			
	8	B	7	A	10	3
	9	A	10			
	10	A	10			
4	1	A	10			
	2	B	7	A	10	3
	3	A	10			
	4	D	2			
	5	C	4			
	6	Nenhuma das alternativas	0	C	4	4
	7	Nenhuma das alternativas	0			
	8	A	10			
	9	Nenhuma das alternativas	0			
	10	A	10			
5	1	A	10			
	2	B	7	A	10	3
	3	A	10			
	4	Nenhuma das alternativas	0			
	5	A	10			
	6	Nenhuma das alternativas	0	C	4	4
	7	Nenhuma das alternativas	0			
	8	A	10			
	9	A	10			
	10	B	7			
Total de Pontos			239	Total de Incrementos		42
Valor Atual da Maturidade			3,39	Novo Valor da Maturidade		3,81

Fonte: Adaptado de Prado (2008)

Para o cálculo do Valor Atual da maturidade, foi utilizada novamente a Fórmula 01, acrescentando os pontos incrementados ao somatório total dos pontos.

De acordo com a Estratégia para o Plano de Crescimento de Curto Prazo, estabeleceu-se as seguintes ações para alcançar um nível mais avançado em GP, apresentadas no Quadro 11 :

Quadro 11- Plano de Ações do Crescimento a Curto Prazo: Avaliação técnica da DIPOP

Nível	Questão	Ações
2	4	Incentivar os gestores de projetos a realizarem treinamentos em GP
		Identificar qual setor da organização é responsável pela realização de treinamentos internos de GP e realizar esses treinamentos
2	6	Executar um plano de treinamento inicial para alguns gerentes de projeto adequado às necessidades do setor
		Identificar os principais desafios do setor relativamente aos processos (planejamento, execução, etc.) e áreas de conhecimento (prazo, custo, etc.) de gerenciamento de projetos
2	7	Identificar as necessidades de treinamento para a alta administração
		Executar e colocar em prática um plano de treinamento para a alta administração adequado às necessidades do setor
3	1	Envolver todos os gerentes de projetos na metodologia já implantada
		Desenvolver treinamento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos
3	2	Disponibilizar uma metodologia a todos os gerentes que envolva custo e tempo
3	3	Disponibilizar para todos os gerentes a metodologia informatizada
		Desenvolver treinamento da Metodologia para os gerentes de projetos
3	4	Verificar a possibilidade de, no futuro, efetuar a integração da metodologia de GP com outras práticas de gerenciamento, internamente
		Verificar sua usabilidade, adequabilidade e abrangência, para futuramente montar um plano de melhoria
3	8	Identificar as deficiências das reuniões de andamento do projeto
		Estabelecer e implementar um plano de melhorias criando uma disciplina pré-estabelecida para as reuniões
4	2	Fornecer os dados dos projetos já encerrados para o banco de dados existente, abordando os aspectos relacionados ao retorno do investimento, qualidade do produto/serviço, qualidade do gerenciamento, armazenamento de lições aprendidas, etc
4	6	Fazer um levantamento para saber se existe e o número de gerentes de projetos certificados. Caso não exista, incentivá-los a obter a certificação
		Montar um plano de treinamento para os gerentes a serem certificados e contratar uma empresa de treinamento
5	2	Identificar os motivos dos gerentes de projetos utilizarem pouco o amplo banco de dados existente
		Traçar um plano de ação para que esse banco de dados seja utilizado rotineiramente pelos gerentes
5	6	Fazer um levantamento para saber se existe e o número de gerentes de projetos certificados. Caso não exista, incentivá-los a obter a certificação
		Montar um plano de treinamento para os gerentes a serem certificados e contratar uma empresa de treinamento

Fonte: Adaptado de Prado (2008)

5. CONCLUSÃO

O objetivo central deste trabalho foi o de analisar a sistemática de gerenciamento de projetos na DIPOP, principalmente aqueles relacionados à execução e fiscalização e trabalhar a questão da Maturidade em Gerenciamento de projetos, através da elaboração de um plano que demonstrasse que a Maturidade de uma organização em gerenciar projetos tem caminhado como peça fundamental para o bom gerenciamento de projetos bem como o sucesso dos projetos.

A questão do planejamento e gerenciamento dos projetos é um ponto fundamental para o melhor desempenho e sucesso do empreendimento, além da questão da qualidade do mesmo. O estudo da Maturidade compreende de forma geral a análise e identificação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização e possíveis tendências evolutivas na busca de sucesso nos projetos bem como, proporcionar benefícios para a organização no que permeia as boas práticas gerenciais.

Neste trabalho foi utilizada a metodologia para a identificação do Nível de Maturidade através do Modelo Setorial de Darci Prado (2008). Através do diagnóstico atual da organização e identificação do seu nível de maturidade, considerado como bom, segundo o questionário aplicado, permitiu-se entender a importância de se implementar o Gerenciamento de Projetos na organização em estudo.

O produto final, foi o Plano de Crescimento a Curto Prazo, que deixou evidente que os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados satisfatoriamente. Foi realizada a análise de gerenciamento de projetos, tendo em vista as principais características no nível de maturidade da DIPOP e propondo assim, o crescimento do nível de maturidade em GP.

A definição das principais ações a serem efetivadas no período de um ano conforme o Plano de Crescimento de Curto Prazo foi uma ferramenta decisiva na identificação de ações iniciais para implementar o Gerenciamento de Projetos na DIPOP em busca da solução para os problemas identificados.

Assim, a solução para o Gerenciamento de Projetos leva em consideração o fluxo de processo, envolve pessoas, métodos e ferramentas que são alocados para que os processos ocorram.

Com estes itens sendo trabalhados com atenção, os atrasos irão diminuir e muito, conseqüentemente trazendo para a empresa o equilíbrio entre custo, prazo e qualidade, que é um dos principais objetivos de todas as organizações.

REFERÊNCIAS

_____. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK)*. 3.ed. [S.I.]: Project Management Institute Inc., 2004.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: 2000. Sistema de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro, 2000, 21p.

ANDRADE, Michael M. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos:** Um estudo de caso nas construtoras do estado de Sergipe. 74. Monografia (Bacharelado em Engenharia Civil) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – Campus Aracaju. 2014.

ARCHIBALD, Russell D. **Managing high-technology programs and projects.** 3ª edição. EUA: Wiley and Sons, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS – ABGP. Disponível em: <http://www.radardeprojetos.com.br/2015/04/abgp-associacao-brasileira-em.html>

BOYADJIAN, João Carlos. **Gerenciar Projetos requer Trabalho de Equipe.** Disponível on-line: < <http://jcboyadjian.com/>>.

DOS SANTOS, Vitor Emanuel. **Diagnóstico e Análise do Gerenciamento de Projetos:** estudo de caso em empresa do ramo da construção civil.75.Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tiradentes – Campus Aracaju. 2014.

DORNELAS, R. C. **Manual de Diretrizes para Gestão de Mutirões Habitacionais.** Programa de pós-graduação em engenharia civil. 2007. 240 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Engenharia Civil, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

GIDO, Jack e CLEMENTS, James. **Gestão de Projetos; tradução Vértice Translate; revisão técnica Silvio Burrattino Melhado-** 3º Edição.- São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 4º Edição – São Paulo: Atlas, 2002.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION - IPMA. IPMA competece baseline - ICB. 2004. Disponível em: <http://www.ipma.ch/Documents/ICB_V._3.0.pdf>

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION – IPMA. Project Perspectives – The annual publication of International Project Management Association. 2008. Disponível em: http://www.ipma.ch/Documents/Project_Perspectives_2007-08.pdf

JUGDEV, Kam. et.al. Rethinking project management: old truths and new insights. EUA: Project Management Journal. Vol. 7. Nº 1, 2001. apud SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras.** Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos – Uma Abordagem Global.** São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model.** New York: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

KOLOTELO, Jorge Luciano Gil. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Levantamento nas indústrias do estado do Paraná.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

LUKOSEVICIUS, Alessandro, et al. **Maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho dos projetos.** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2007.

MARTINS, José Carlos Cordeiro. **Gerenciando projetos de desenvolvimento de software com PMI, RUP e UML / José Carlos Cordeiro Martins.** – 4. ed. atual. – Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

_____. Organizational project management maturity model (OPM3). 2001. Disponível em: <<http://www.pmi.org/opm3>> e <<http://www.pmi.org/standards/pmcapabilities.htm>>. Acesso em: 07 set. 2001.

PMI (*Project Management Institute*). **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).** Project Management Institute, 2003.

PMI (*Project Management Institute*). **PMBOK, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** Terceira Edição, 2004.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008. 7 v. (Série Gerenciamento de projetos).

PRADO, Darci. **Planejamento e Controle de Projetos.** 6º ed. Minas Gerais: INDG-Tecs, 2004.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações.** Belo Horizonte: EDG, 2003.

PRADO, D. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações,** Editora INDG-Tecs, Belo Horizonte, 2007, 290p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK Guide)**. 5ª Edição. Saraiva. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) – CHAPTERS BRASILEIROS. **Estudos de benchmarking em gerenciamento de projetos**: Brasil. 2008.

RABECHINI JR. R. **O Gerenciamento de Projetos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2005.

REGO, M. (1994). **Sistemas de gerenciamento de projetos de engenharia em pesquisa e desenvolvimento. Dissertação de Mestrado**. Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

SILVEIRA, G. A. (2008). **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento em Projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 2005.

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide – 4ª Edição**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

WAJCZYK, Talita. **Maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo de caso no setor de pesquisa e desenvolvimento**. Joinville: FGV, 2013.

ANEXO 01

QUESTIONÁRIO 1 (PERFIL DOS PARTICIPANTES)

QUESTIONÁRIO 1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES COMO FORMA DE IDENTIFICAR O PANORAMA ATUAL DOS CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1 - INFORME SEU SEXO			
MASCULINO	()	FEMININO	()
2 - QUAL A SUA FORMAÇÃO?			
TÉCNICO	()	PÓS GRADUAÇÃO	()
GRADUAÇÃO	()	MESTRADO	()
3 - A QUANTO TEMPO FAZ PARTE DESTA ORGANIZAÇÃO?			
1A 2 ANOS	()	4,1A 6 ANOS	()
2,1A 4 ANOS	()	6,1A 8 ANOS	()
4 - QUAL FUNÇÃO VOCÊ OCUPA NA EMPRESA?			
PRESIDENTE OU DIRETOR	()	GERENTE FUNCIONAL OU COORDENADOR	()
GERENTE DE PROJETOS	()	MEMBRO DA EQUIPE TÉCNICA	()
5 - HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TEM EXPERIÊNCIA COM GERENCIAMENTO DE PROJETOS?			
ATÉ 3 ANOS	()	ENTRE 5 ATÉ 10 ANOS	()
ENTRE 3 ATÉ 5 ANOS	()	ACIMA DE 10 ANOS	()
6 - QUAL CARGO VOCÊ JÁ OCUPOU EM UM PROJETO?			
NÃO ATUOU FORMALMENTE	()	NA LIDERANÇA DE ÁREA OU DEPARTAMENTO	()
COMO MEMBRO DA EQUIPE	()	NA LIDERANÇA DE VÁRIOS PROJETOS E PROGRAMAS	()
		NA LIDERANÇA DE PROJETOS	()

7 - INDIQUE UM VALOR PARA UM PROJETO NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS (R\$)			
0 A 100 MIL	()	501 MIL A 1 MILHÃO	()
101 MIL A 500 MIL	()	1 A 5 MILHÕES	()
8 - QUAL O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA?			
000 A 019 FUNCIONÁRIOS	()	100 A 499 FUNCIONÁRIOS	()
020 A 099 FUNCIONÁRIOS	()	500 A 1000 FUNCIONÁRIOS	()
9 - QUAL O PORTE DA EMPRESA			
MICRO EMPRESA	()	MÉDIA EMPRESA	()
PEQUENA EMPRESA	()	GRANDE EMPRESA	()
10 - A QUANTOS ANOS A EMPRESA ESTÁ INSERIDA NO ESTADO SERGIPANO?			
1 A 5 ANOS	()	10,1 A 20 ANOS	()
5,1 A 10 ANOS	()	20,1 A 30 ANOS	()
11 - QUAL A DURAÇÃO MÉDIA DOS PROJETOS EXECUTADOS NA ORGANIZAÇÃO NOS ÚLTIMOS 5 ANOS?			
1 A 6 MESES	()	13 A 18 MESES	()
7 A 12 MESES	()	19 A 24 MESES	()
12 - QUAL O NÍVEL DE SUCESSO NOS PROJETOS NOS ÚLTIMOS 5 ANOS?			
10% A 20%	()	40% A 60%	()
20% A 40%	()	60% A 80%	()
80% A 100%			

13 - A EMPRESA POSSUI CONSULTORIA NA ÁREA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS?			
SIM	()	NÃO	()
14 - A EMPRESA CONSIDERA IMPORTANTE A BUSCA POR CONSULTORIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS?			
SIM	()	NÃO	()
15 - QUANTO A EMPRESA ESTARIA DISPOSTA A DESEMBOLSAR PARA IVESTIR EM CONSULTORIAS NESTA ÁREA?			
R\$ 0,00 A R\$ 25.000,00	()	R\$ 50.000,00 A R\$ 75.000,00	()
R\$ 25.000,00 A R\$ 50.000,00	()	R\$ 75.000,00 A R\$ 100.000,00	()
ACIMA DE R\$ 100.000,00			

ANEXO 02

QUESTIONÁRIO 2 (AVALIAÇÃO DE MATURIDADE)

NÍVEL 2 – REPETITIVO OU CONHECIDO (Linguagem Comum)

I_

1. No nível da alta administração, o assunto Gerenciamento de Projetos é:
 - a. Bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento. A alta administração estimula o uso destes conhecimentos.
 - b. O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso destes conhecimentos.
 - c. A alta administração desconhece o assunto.
 - d. Existe algum receio da alta administração quanto ao uso destes assuntos.
2. No nível de gerentes de projetos, o assunto Gerenciamento de Projetos é:
 - a. Bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento. Os gerentes de projeto utilizam métodos e ferramentas em seus projetos. Utilizam-se com competência alguns *softwares* de gerenciamento.
 - b. O assunto é apenas conhecido. Não se empregam ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. Utiliza-se apenas *software* de acompanhamento de custos de investimentos.
 - c. Os gerentes desconhecem o assunto.
 - d. Existe algum receio, dos gerentes, quanto ao uso destes assuntos.
3. No nível de clientes internos dos projetos, o assunto Gerenciamento de Projetos é:
 - a. Bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento. Os clientes internos gostam do tema e estimulam seu uso.
 - b. O assunto é apenas conhecido.
 - c. Os clientes internos desconhecem o assunto.
 - d. Existe algum receio, dos clientes internos, quanto ao uso destes assuntos.
4. 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 teóricos e *softwares*.
 - b. Os cursos abordaram apenas *softwares*.
 - c. Foi realizado um único curso.
 - d. Não foi realizado nenhum curso interno.
5. Com relação aos treinamentos efetuados fora da organização, para 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 aceita positivamente tais iniciativas mas não efetua reembolso.
 - c. A organização desconhece tais iniciativas.
 - d. A organização não estimula tais iniciativas.
6. 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, em nível adequado aos gerentes de projetos. Todos os gerentes de projetos foram treinados.
 - b. O treinamento abordou apenas algumas 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.
7. Com relação ao tipo e abrangência do treinamento formal fornecido à alta administração do setor, temos:
 - a. O treinamento abordou as 9 áreas conforme o PMBOK, em nível adequado à alta administração. Toda a alta administração do setor foi treinada.
 - b. O treinamento abordou apenas algumas áreas de gerenciamento. Cerca de 50% da alta administração possuem este treinamento.
 - c. O treinamento abordou apenas poucas áreas de gerenciamento. Cerca de 20% da alta administração possuem este treinamento.
 - d. Não foi fornecido nenhum treinamento formal.

8. Com relação ao tipo e abrangência do treinamento formal fornecido aos clientes internos, temos:
- O treinamento abordou as 9 áreas conforme o PMBOK, em nível adequado dos clientes. Todos os clientes internos, envolvidos com os projetos do setor, foram treinados.
 - O treinamento abordou apenas algumas áreas de gerenciamento. Cerca de 50% dos clientes foram treinados.
 - O treinamento abordou apenas poucas áreas de gerenciamento. Cerca de 20% dos clientes internos possuem este treinamento.
 - Não foi fornecido nenhum treinamento formal.
9. Com relação ao uso de *softwares* para gerenciamento de tempo (seqüenciamento de tarefas, etc), temos:
- Foram escolhidos profissionais com perfil adequado, foi fornecido treinamento e eles utilizam os *softwares* há algum tempo.
 - Foram escolhidos profissionais com perfil adequado, foi fornecido treinamento. Está se iniciando a utilização dos *softwares*.
 - Existem *softwares* mas apenas algumas pessoas os conhecem por meio de iniciativa pessoal. O uso é esporádico.
 - Não existem *softwares* para gerenciamento de tempo no setor da organização.
10. Com relação ao uso de *softwares* para gerenciamento de custo temos:
- Foram escolhidos profissionais com perfil adequado, foi fornecido treinamento e eles utilizam os *softwares* há algum tempo.
 - Foram escolhidos profissionais com perfil adequado, foi fornecido treinamento. Está se iniciando a utilização dos *softwares*.
 - A empresa está desenvolvendo um *software* para gerenciamento de custo.
 - Não existem *softwares* para gerenciamento de custo 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 envolvidos com projetos.
 - b. Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por um reduzido número de gerentes de projeto. O público restante não tem nenhum acesso.
 - c. A metodologia foi implantada mas seu uso ainda é incipiente.
 - d. Não existe metodologia implantada.
2. Com relação à abrangência de metodologia disponível, temos:
 - a. Ela aborda todas as 9 áreas e 5 grupos de processos do PMBOK.
 - b. Ela aborda apenas as partes de tempo e custo.
 - c. Ela aborda apenas custo.
 - d. Não existe metodologia implantada.
3. Com relação à informatização da metodologia, temos:
 - a. Ela está totalmente informatizada e disponível para todos.
 - b. Ela está totalmente informatizada, mas está disponível apenas para um reduzido número de gerentes.
 - c. Ela está sendo informatizada.
 - d. Não existe metodologia 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, 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 organizacional:
 - a. Estrutura projetizada, matricial forte ou matricial balanceada.
 - b. Estrutura matricial fraca.
 - c. Não existe nenhuma estrutura formalmente estabelecida. Pretende-se avaliar o assunto.
 - d. Não existe nenhuma estrutura formalmente 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 plenamente.
 - c. Ele foi recentemente implantado.
 - d. Não existe Escritório de Gerenciamento de Projetos.
7. Com relação ao uso de Comitê, 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 plenamente.
 - c. Ele foi recentemente implantado.
 - d. Não existe Comitê.
8. Com relação às reuniões de avaliação do andamento de cada projeto, temos:
 - a. As reuniões são organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. As reuniões permitem que todos 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 um projeto de cada projeto, temos:
- Foram estabelecidos previamente critérios para avaliação do andamento, que são disciplinadamente utilizados em cada projeto.
 - Os critérios foram estabelecidos mas mudam constantemente.
 - Os critérios foram estabelecidos mas não são utilizados.
 - 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:
- É feita uma análise criteriosa das causas e um rigoroso plano de ação é implantado para a correção do problema.
 - Geralmente é feita uma análise superficial e tenta-se fazer alguma correção do problema com base em intuição.
 - Geralmente é feita uma análise superficial e não se toma nenhuma ação corretiva.
 - Não é possível saber o real estado dos projetos em andamento.

NÍVEL 4 – GERENCIADO

1. Com relação à avaliação de projetos já encerrados, no que toca ao gerenciamento, temos:
 - a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e já existe uma considerável quantidade deste tipo de informações.
 - b. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e estamos iniciando a coleta deste tipo de informações.
 - c. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central.
 - d. Não se coletam tais tipos de informações.
2. Com relação à avaliação de projetos já encerrados, no que toca ao retorno do investimento, temos:
 - a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e já existe uma considerável quantidade deste tipo de informações.
 - b. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e estamos iniciando a coleta deste tipo de informações.
 - c. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central.
 - d. Não se coletam tais tipos de informações.
3. Com relação à avaliação de projetos já encerrados, no que toca a Lições Aprendidas, temos:
 - a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e já existe uma considerável quantidade deste tipo de informações.
 - b. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e estamos iniciando a coleta deste tipo de informações.
 - c. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central.
 - d. Não se coletam tais tipos de informações.
4. Com relação à melhoria contínua do gerenciamento de projetos existente na organização por meio de *benchmark* (visita a outras organizações similares), temos:
 - a. Foram efetuadas algumas visitas, consideradas muito proveitosas, e algumas das novas idéias estão sendo aproveitadas na nossa metodologia.
 - b. Participamos de um grupo de interesse em Gestão de Projetos, que se reúne periodicamente.
 - c. Trocamos algumas informações por telefone com algumas organizações com as quais temos contactos.
 - d. Não efetuamos nenhum contacto com organizações externas.
5. Com relação ao aperfeiçoamento avançado da capacidade dos gerentes de projetos, temos:
 - a. Existe um plano estruturado formal de treinamento para todos os gerentes de projeto. O treinamento tem por objetivo atingir as necessidades de melhor conhecimento do processo de gerenciamento de projetos, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc).
 - b. Tem havido algumas iniciativas de treinamento avançado por parte da empresa, mas não são estruturadas e atingem poucos gerentes.
 - c. Tem havido algumas iniciativas de treinamento originadas pelos próprios gerentes de projeto.
 - d. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.
6. Com relação ao nível de conhecimento dos gerentes de projetos do setor, temos:
 - a. Acima de 20% dos gerentes possuem certificado PMP ou equivalente.
 - b. Entre 10% e 20% dos gerentes possuem certificado PMP ou equivalente.
 - c. Abaixo de 10% dos gerentes possuem certificado PMP ou equivalente.
 - d. Nenhum gerente de projeto possui certificação PMP ou equivalente.
7. Com relação às habilidades de negociação com clientes pelos nossos gerentes de projetos, podemos afirmar que:
 - a. Toda a equipe possui muitas habilidades neste aspecto.
 - b. Poucos gerentes de projetos possuem muita habilidade neste aspecto. O restante tem habilidade mediana ou fraca.
 - c. A habilidade geral é mediana ou fraca.

- d. Nossos gerentes de projetos são fracos em negociação com clientes e, por isso, evitam essa atividade.
- 8.** Com relação às habilidades de nossos gerentes de projetos em outros aspectos de relacionamentos humanos (liderança, motivação, conflitos, etc), podemos afirmar que:
- Toda a equipe possui muitas habilidades nestes aspectos.
 - Poucos gerentes de projetos possuem muitas habilidades nestes aspectos. O restante tem habilidade mediana ou fraca.
 - A habilidade geral é mediana ou fraca.
 - Nossos gerentes de projetos são fracos em relacionamentos humanos e, por isso, evitam essa atividade.
- 9.** Com relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização, temos:
- Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. Estes critérios têm sido respeitados.
 - 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.
 - Não existem critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. Isso é feito intuitivamente.
 - Não se tem nenhuma idéia de alinhamento de projetos com os negócios da organização.
- 10.** Com relação às causas de fracasso dos projetos na organização, temos:
- Estão sendo detectadas as causas de fracasso e ações de correção estão sendo tomadas.
 - Estão sendo coletados dados que permitirão, no futuro, atacar as causas de fracassos.
 - O assunto ainda não foi abordado mas existe uma sensibilidade em relação a ele.
 - Não se tem nenhuma idéia da causa de fracasso de projetos na organização e não existe nenhuma sensibilidade em relação a este assunto.

NÍVEL 5 – OTIMIZADO

1. Com relação à avaliação de projetos já encerrados, no que toca ao gerenciamento, temos:
 - a. Existe um amplo e excelente banco de dados que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto.
 - b. Existe um banco de dados com informações de alta qualidade, mas com poucas informações, que está sendo utilizado pelos nossos gerentes.
 - c. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central.
 - d. Não se coletam tais tipos de informações.
2. Com relação à avaliação de projetos já encerrados, no que toca ao retorno do investimento, temos:
 - a. Existe um amplo e excelente banco de dados que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto.
 - b. Existe um banco de dados com informações de alta qualidade, mas com poucas informações, que está sendo utilizado pelos nossos gerentes.
 - c. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central.
 - d. Não se coletam tais tipos de informações.
3. Com relação à avaliação de projetos já encerrados, no que toca a Lições Aprendidas, temos:
 - a. Existe um amplo e excelente banco de dados que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto.
 - b. Existe um banco de dados com informações de alta qualidade, mas com poucas informações, que está sendo utilizado pelos nossos gerentes.
 - c. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central.
 - d. Não se coletam tais tipos de informações.
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 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 (liderança, conflitos, motivação, etc):
 - a. Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos.
 - b. Acima de 60% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.
 - c. Acima de 20% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.
 - d. Nenhum de nossos gerentes de projetos pode ser considerado altamente avançado nestes aspectos.
6. Com relação ao nível de conhecimento dos gerentes de projetos do setor, temos:
 - a. Acima de 60% dos gerentes possuem certificado PMP ou equivalente.
 - b. Entre 30% e 60% dos gerentes possuem certificado PMP ou equivalente.
 - c. Abaixo de 30% dos gerentes possuem certificado PMP ou equivalente.
 - d. Nenhum gerente de projeto possui certificação PMP ou equivalente.
7. Com relação às habilidades de negociação com clientes pelos nossos gerentes de projetos, podemos afirmar que:
 - a. Toda a equipe é altamente habilitada neste aspecto.
 - b. Acima de 50% dos gerentes são altamente habilitados neste aspecto.
 - c. Entre 10% e 50% dos gerentes são altamente habilitados.
 - d. Menos de 10% de nossos gerentes podem ser considerados altamente habilitados neste aspecto.
8. Com relação às causas de fracasso dos projetos na organização, temos:

- a. Todas as causas já foram mapeadas e ações de correção já foram executadas. Algumas das causas já foram mapeadas e ações de correção já foram executadas.
 - b. Iniciou-se recentemente a abordagem deste assunto no setor.
 - c. Não se tem nenhuma idéia da causa de fracasso de projetos na organização e não existe nenhuma sensibilidade em relação a este assunto.
9. Com relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização, temos:
 - a. O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 3 anos).
 - b. O alinhamento é de 100% há pouco tempo (abaixo de 3 anos).
 - 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:
 - a. Acima de 95% dos projetos são executados com sucesso.
 - b. Acima de 70% dos projetos são executados com sucesso.
 - c. Abaixo de 70% dos projetos são executados com sucesso.
 - d. Não se tem nenhuma idéia do índice de sucesso dos projetos.

ANEXO 03

CHECKLIST

ITEM	SIM	NÃO	COMPROVADO
No nível de gerente de projetos, o assunto gerenciamento de projetos é conhecido?	()	()	()
Os gerentes de projetos utilizam métodos, ferramentas e softwares de gerenciamento em seus projetos?	()	()	()
Com relação aos treinamentos efetuados dentro e fora da organização, para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, a organização estimula tais práticas e efetua reembolso (treinamento externo)?	()	()	()
Com relação ao tipo e abrangência do treinamento formal fornecido aos gerentes de projetos pode-se dizer que o mesmo abordou as 09 áreas de conhecimento conforme o	()	()	()
Com relação ao uso de metodologia por pessoas envolvidas com projetos, existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por todos os envolvidos no projeto?	()	()	()
A metodologia disponível abrange as 09 áreas de conhecimento e os 5 grupos de processos do PMBOK?	()	()	()
A empresa dispõe de uma estrutura organizacional que permita o relacionamento entre gerentes de projeto e outros setores da organização envolvidos com projetos de forma	()	()	()
Existe um documento que formaliza a abertura (início) desse projeto juntamente com as documentações básicas iniciais?	()	()	()
Existe um plano de gerenciamento praticado pela empresa que visa mostrar como esse projeto deve ser executado, monitorado, controlado e encerrado?	()	()	()
Existe um modelo (documento, sistema ou software) de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenho definido no	()	()	()
Existe um modelo (documento, sistema ou software) que realize o controle integrado das mudanças que ocorrem durante o projeto?	()	()	()
Existe um escopo do projeto que reúna todas as informações necessárias para realizá-lo?	()	()	()
Foi traçado pela empresa uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP)?	()	()	()
A empresa dispõe de um sistema de acompanhamento e gerenciamento do tempo para o pri	()	()	()
A empresa utiliza algum sistema (software) para estimativa do orçamento e controle de custo do projeto?	()	()	()
A empresa dispõe de uma metodologia que visa identificar os requisitos ou padrões do projeto de qualidade?	()	()	()
Para garantir a realização da qualidade do projeto, obedecendo aos requisitos, é realizada auditoria pela empresa regularmente?	()	()	()
Existe um plano de controle da qualidade praticado pela empresa?	()	()	()
A empresa dispõe de um plano de gerenciamento de recursos humanos para esse projeto?	()	()	()
A empresa dispõe de um modelo (documento, sistema ou software) que garanta que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira apropriada?	()	()	()
A empresa dispõe de um modelo (documento, sistema ou software) para o planejamento, identificação, análise, monitoramento e controle dos riscos do projeto?	()	()	()
A empresa dispõe de um modelo (documento, sistema ou software) para gerenciamento das aquisições do projeto?	()	()	()
Com relação às reuniões de avaliação do andamento do projeto, pode-se dizer que a mesma segue uma disciplina que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. e que permitem que todos percebam o andamento do projeto?	()	()	()