

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: Estudo de caso em três empresas de grande porte da região de Bauru-SP

Fábio Antonio dos Santos¹
Rodrigo Ferreira²

RESUMO

Os departamentos de Tecnologia da Informação das empresas são estimulados e cobrados a atender diversas demandas da área de negócios, para que as mesmas possam acompanhar ou inovar no mercado. O gerenciamento de projetos cada vez mais esta se consolidando dentro das empresas como uma metodologia para obtenção de vantagem competitiva e a avaliação do nível de maturidade em gestão de projetos traz a oportunidade de conhecer os pontos fracos e pontos fortes na gestão de projetos, possibilitando os executivos desenvolver planos de ações para melhorar o nível de maturidade atual. Desta forma, espera-se que por meio do uso de uma metodologia adequada e da implementação das suas técnicas, possa se elevar o nível de maturidade em gestão de projetos. Este estudo pretende demonstrar a aplicação da avaliação da maturidade em gestão de projetos seguindo o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP), idealizado por Darci Prado, no departamento de TI de três empresas de grande porte da região de Bauru-SP.

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

ABSTRACT

The department of Information Technology from companies are encouraged and charged to meet various demands of the business department, so they can meet or innovate market needs. Project management has been increasingly consolidated within companies as a methodology for obtaining competitive advantage, and the assessment of the maturity level in project management provides the opportunity to know the weaknesses and strengths in project management, providing the executives, information to develop action plans to improve the current maturity level. Thus, it is expected that through the use of an adequate methodology and the implementation of its technique, the level of maturity in project management can be improved. This study aims to demonstrate the application of the maturity evaluation in project management following the Maturity Project Management Model (Prado-MMGP), designed by Darci Prado, in the IT department of three large companies in the region of Bauru SP.

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

¹ Analista de Infraestrutura de TI, pós-graduado em Gestão Estratégia de Empresas, pós-graduando em MBA de Gestão de Projetos na Faculdade F&P. E-mail: fabioasantos02@gmail.com.

² Orientador, professor do Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Faculdade G&P. E-mail: rodrigo.ferreira@fgp.com.br

Introdução

O mundo de hoje depende de projetos: quase um terço da economia mundial é gerado por meio de projetos. Para muitas organizações, são eles que garantem o dia de amanhã e lhes permitem sobreviver e crescer. Projetos podem ser vistos na construção de uma nova fábrica, no lançamento de um novo produto, na reestruturação de uma empresa recém-adquirida, no desenvolvimento e implantação de um aplicativo informatizado entre outras situações. (PRADO, 2010).

Devido à busca de vantagem competitiva e também a sobrevivência das empresas, muito tem se falado sobre Projetos, Gerenciamento de Projetos e Maturidade em Gestão de Projetos, pois os projetos são constantemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma empresa.

Com o crescimento da utilização dos conceitos de gerenciamento de projetos nas empresas, os Modelos de Maturidade possibilitam que executivos e gestores das empresas utilizem uma ferramenta para determinar em que estágio de maturidade estão, que possam planejar para alcançar um nível de maturidade superior e ter maior êxito na execução de seus projetos.

Este artigo tem como objetivo contextualizar a importância das empresas conhecerem o seu nível de Maturidade em Gestão de Projetos nos seus departamentos de Tecnologia da Informação (TI). Para isso será utilizado o Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos Prado-MMGP para avaliar o departamento de Tecnologia da Informação de três empresas de grande porte de Bauru e região.

1 Revisão de literatura

1.1 Conceitos de Gerenciamento de Projetos

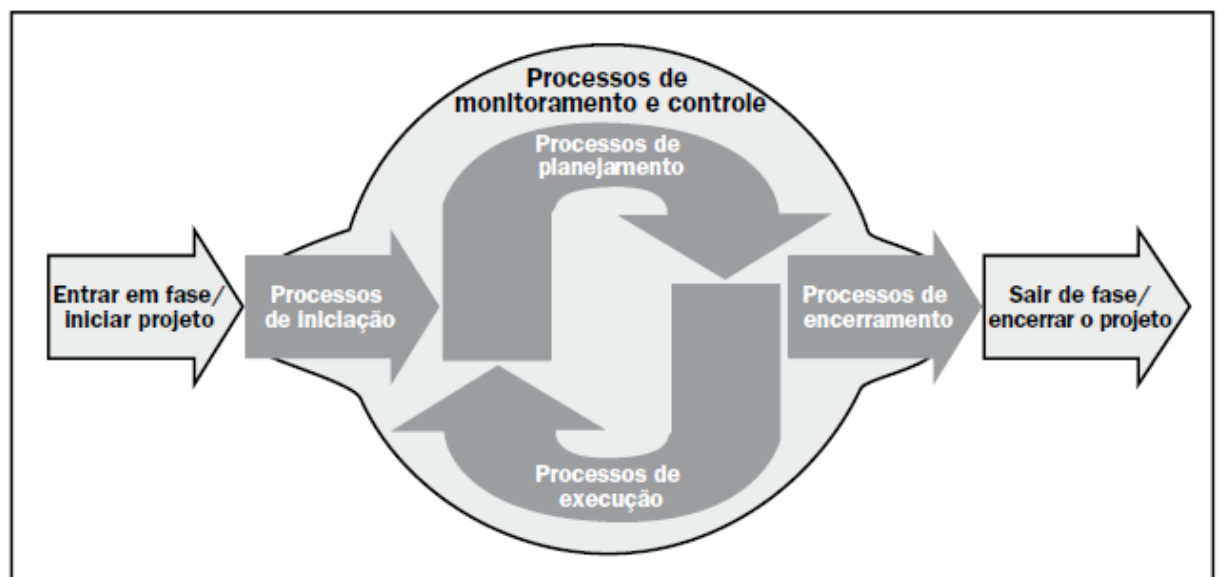
De acordo com o PMBOK (2004) (Project Management Body of Knowledge), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo

“temporário” não se aplica a produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro.

Exemplos de projetos incluem, mas não se limitam a:

- Desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
- Efetuar uma mudança de estrutura, pessoal ou de estilo de uma organização;
- Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informação novo ou modificado;
- Construção de prédio ou infraestrutura;
- Implementação de um novo procedimento ou processos de negócio.

Ainda segundo o PMBOK (2004), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projeto é realizado através da aplicação e integração apropriada dos cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento.



Fonte: PMBOK, 2004

Figura 1

Os processos de gerenciamento de projetos garantem um fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência. Esses processos abrangem técnicas envolvidas na aplicação de habilidades e das áreas de conhecimento, voltadas ao projeto, que segundo o PMBOK (2004) são: Gerenciamento da Integração, Gerenciamento do

Escopo, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento dos Custos, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento dos Recursos Humanos, Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento dos Riscos e Gerenciamento das Aquisições.

O bom gerenciamento de um projeto depende da correta aplicação das nove áreas de conhecimento acima apresentadas, no qual o gerente de projeto, juntamente com sua equipe, deverá definir quais destas áreas e quais processos deverão ser aplicados a cada projeto, pois cada um tem suas particularidades e necessidades de gerenciamento.

1.2 Benefícios do Gerenciamento de Projetos

As empresas buscam cada vez mais ter vantagem competitiva perante seus concorrentes e a utilização de projetos vem consolidando-se como a principal alternativa das empresas para controlar suas demandas, sejam elas de produtos, serviços ou novos processos.

O gerenciamento de projetos traz diversos benefícios para as empresas e Vargas (2007), destaca entre os principais benefícios do gerenciamento de projetos:

- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada;
- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- Adapta os trabalhos do mercado consumidor e ao cliente;
- Disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos;
- Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado;
- Facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- Otimiza a alocação de pessoas, equipamento e materiais necessários;
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos.

1.3 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

É crescente a utilização das boas práticas em Gerenciamento de Projetos pelas empresas. No mundo globalizado em que vivemos grandes transformações, onde a execução de projetos complexos e de grande porte é cada vez mais comum, é cada vez maior o desafio das empresas em gerenciar seus projetos com eficiência, nos prazos e custos planejados.

Maturidade, de acordo com o minidicionário Aurélio (2008) é o estado ou condição de maduro; plenamente desenvolvido. Sendo assim, quando é atribuído a uma empresa o status de madura, entende-se que ela segue seus projetos com eficácia, seus objetos são alcançados da melhor forma e que ela está em constante evolução. Para Prado (2010) maturidade está ligada a quão capaz uma empresa está de gerenciar seus projetos.

1.4 Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Prado (2010) define Modelo de Maturidade como um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso. Por outro lado, espera-se também de um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos que ele seja capaz de auxiliar no estabelecimento de um plano de crescimento para a organização.

A seguir serão apresentados três modelos de maturidade em gestão de projetos, dentre os quais será dado maior destaque ao PRADO-MMGP que é o modelo utilizado neste artigo. Prado (2010) apresenta os modelos abaixo:

Modelo Kerzner-PMMM foi lançado em 1998 e contém 183 perguntas. Ele permite medir como a organização se posiciona em seis níveis, mas não fornece uma nota final, ou seja, fornece apenas o percentual de atingimento de cada nível:

- Nível 0 – Inicial
- Nível 1 – Linguagem comum
- Nível 2 – Processos comuns
- Nível 3 – Metodologia única
- Nível 4 – Benchmarking

- Nível 5 – Melhoria Contínua

O Modelo OPM3 foi liberado pelo PMI no final de 2003 e em 2009 foi lançada a versão 2. Este modelo foi desenvolvido num processo voluntário que envolveu quase 800 consultores de 35 países durante 6 anos. Este modelo utiliza a classificação em valores percentuais e é constituído dos seguintes elementos:

- Conhecimento (knowledge); este elemento descreve o gerenciamento de projetos organizacional e a maturidade em gerenciamento de projetos organizacional.
- Avaliação (assessment): este elemento apresenta métodos, processos e procedimentos pelos quais uma organização pode auto-avaliar sua maturidade. Trata-se de um questionário com 120 questões (versão 2), por meio do qual é possível identificar as forças e fraquezas da organização relativamente a um corpo de Melhores Práticas.
- Aperfeiçoamento (improvement): este elemento fornece um processo para se mover da atual maturidade para um nível maior. Trata-se de um banco de dados com a descrição de aproximadamente 600 Melhores Práticas. Segundo o próprio PMI, é este aspecto que diferencia o OPM3 de outros modelos de maturidade existentes no mercado. O resultado da avaliação inclui uma lista de capacitações (capabilities) não adequadamente desenvolvidas pela organização e esta lista, por ordem de sequência e de importância, constitui a base para um plano de desenvolvimento.

Os Modelos Prado-MMGP (Modelo Maturidade em Gerenciamento de Projetos) foram lançados em 2002 e 2004 – Modelo Setorial (ou Departamental) lançado em dezembro de 2002 e é o objeto deste artigo, Modelo Corporativo lançado em 2004.

O Prado-MMGP Setorial foi criado por Darci Prado para ajudar a avaliar a maturidade em uma empresa que o mesmo prestava consultoria e a seguir um plano de desenvolvimento. Este modelo se aplica a setores isolados (ou departamentos) de uma organização, tais como engenharia, informática, desenvolvimento de produtos, etc.

O modelo setorial foi criado para ser simples de usar, estar intimamente ligado à capacidade de um setor (ou departamento) de executar seus projetos com sucesso e fornecer resultados confiáveis e robustos. Na ótica de Darci Prado um modelo complexo afasta os seus potenciais usuários, tornando o assunto maturidade muito falado e pouco praticado.

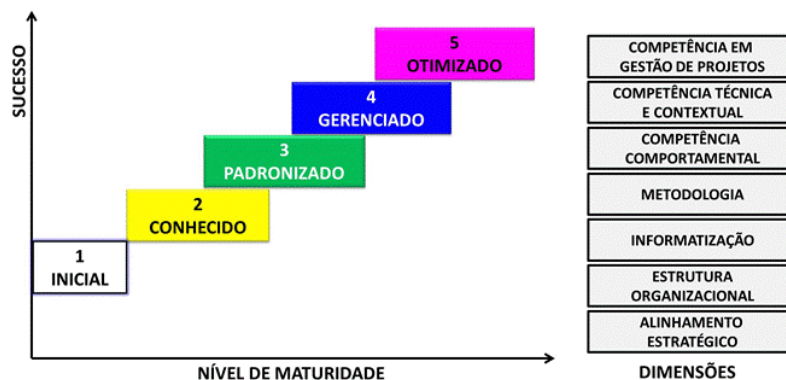
Prado-MMGP está estruturado em cinco níveis e sete dimensões. Além disso contempla estratégias, processos, pessoas, tecnologias e ferramentas e seu linguajar é aderente às terminologias utilizadas no PMBOK (PMI) e no ICB (IPMA).

Os níveis são os seguintes:

- Nível 1 – Inicial
- Nível 2 – Conhecido
- Nível 3 – Padronizado
- Nível 4 – Gerenciado
- Nível 5 – Otimizado

As dimensões são:

- Competência em Gestão de Projetos
- Competência Técnica e Contextual
- Competência Comportamental
- Metodologia
- Informatização
- Estrutura Organizacional
- Alinhamento Estratégico



Fonte: http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html

Figura 2

Descrição dos Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP

Nível 1 – Inicial ou Embrionário ou ad hoc: A empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da intuição, “boa vontade”, ou do “melhor esforço” individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte. São grandes as possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento das especificações técnicas.

Nível 2 – Conhecido: A organização fez diversos investimentos em treinamento e adquiriu softwares de gerenciamento de projetos. Existem iniciativas isoladas de uso dos conhecimentos adquiridos. Pode ocorrer alguma iniciativa para padronização de procedimentos, mas seu uso é incipiente. Percebe-se a necessidade de efetuar uma padronização de uso amplo para facilitar o planejamento e controle dos projetos. Pode ter sido designado um profissional para tratar do assunto, mas ele ainda não efetuou nenhuma ação no sentido de padronizar e estruturar o departamento. No geral, os fracassos teimam em continuar ocorrendo.

Nível 3 – Padronizado: Foi criado um Escritório de Projetos (EGP) que efetuou uma padronização de procedimentos, difundida e utilizada em todos os projetos. Uma metodologia está disponível e é praticada por todos e parte dela está informatizada. Foi implementada uma estrutura organizacional adequada e possível ao setor e aos seus tipos de projetos, no momento da implementação. Procura-se efetuar um alinhamento com as estratégias organizacionais. Tenta-se obter o melhor comprometimento possível dos principais envolvidos. Os processos de planejamento e controle são praticados pelos principais envolvidos. Os gerentes de projetos evoluem em competências técnicas, comportamentais e contextuais. Tem-se conhecimento dos problemas que afetam a performance dos projetos (prazo, custo, escopo e qualidade) mas, apesar de se observar uma significativa melhoria nesta performance, estes problemas não foram sanados. Tem-se um conhecimento de que melhorias são necessárias.

Nível 4 – Gerenciado: Os processos implementados anteriormente foram consolidados e todos os problemas (anomalias) foram sanados. Foi feita uma análise das causas de desvios da meta dos projetos (prazo, custo, escopo e qualidade) e contramedidas foram estabelecidas e aplicadas com sucesso. O ciclo de melhoria continua é aplicado sempre que se detecta alguma deficiência. A

estrutura organizacional foi revista e evoluiu de modo a permitir um relacionamento realmente eficaz com as áreas envolvidas (eventualmente uma estrutura projetizada, matricial balanceada ou forte). Existe um forte alinhamento dos projetos com os negócios da organização, e os processos de desdobramento do planejamento estratégico e acompanhamento das metas de negócio foram estabelecidos e são obedecidos. Os gerentes estão bastantes evoluídos em aspectos comportamentais, tais como relacionamentos humanos, conflitos, negociações, etc. Existe um banco de dados sobre projetos executados que possibilita o acesso às melhores práticas. A aplicação de processos de gerenciamento de projetos é reconhecida como fator de sucesso para os projetos. O índice de sucesso é muito alto.

Nível 5 – Otimizado: Foram otimizados os processos de planejamento e execução (prazo, custo, escopo e qualidade) o que implicou novas melhorias de performance. Os projetos estão sendo executados de forma otimizada com base na larga experiência, no conhecimento, atitudes pessoais (disciplina, liderança, etc.) e um excelente banco de dados de “melhores práticas”. O nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

A diferença entre a empresa comum e a que obtém a excelência em gestão de projetos está na maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão de projetos são implementadas. É neste ponto que aplicação prática dos conceitos tem seu maior impacto na excelência em gestão de projetos, assim Kerzner (2006) diferencia empresas comuns de empresas que tem maturidade na gestão de projetos.

2 Relato de experiência

O Modelo Prado-MMGP foi selecionado dentre os modelos apresentados levando-se em consideração o número de questões, simplicidade do modelo, abrangência das questões, modelo de domínio público, custo para aplicação do modelo e por ser um modelo nacional e voltado à realidade brasileira.

Para o estudo de caso foram selecionadas três empresas de grande porte da região de Bauru estado de São Paulo, classificadas de acordo com a classificação adotada pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html

Tabela 1

Foi aplicado em cada uma das empresas o questionário versão 1.9.0 do Modelo Prado-MMGP no setor de Tecnologia da Informação (TI), o qual foi respondido pelos seus respectivos coordenadores ou supervisores de TI.

O questionário é dividido em quatro seções, contendo dez perguntas para avaliação dos níveis 2, 3, 4 e 5 relacionados ao nível de maturidade e suas dimensões. Cada questão possui cinco opções de resposta e cada resposta tem seu valor de peso de acordo com a tabela abaixo:

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Fonte: Prado, 2010

Tabela 2

Após a aplicação dos questionários, os mesmos foram tabulados seguindo a metodologia Prado-MMGP e para a determinação da Avaliação Final de Maturidade (AFM) foi utilizada a seguinte fórmula:

$AFM = (100 + \text{Total de pontos obtidos nas 40 questões}) / 100$, em que seu resultado pode estar compreendido entre 0 e 5.

Aderência às Dimensões

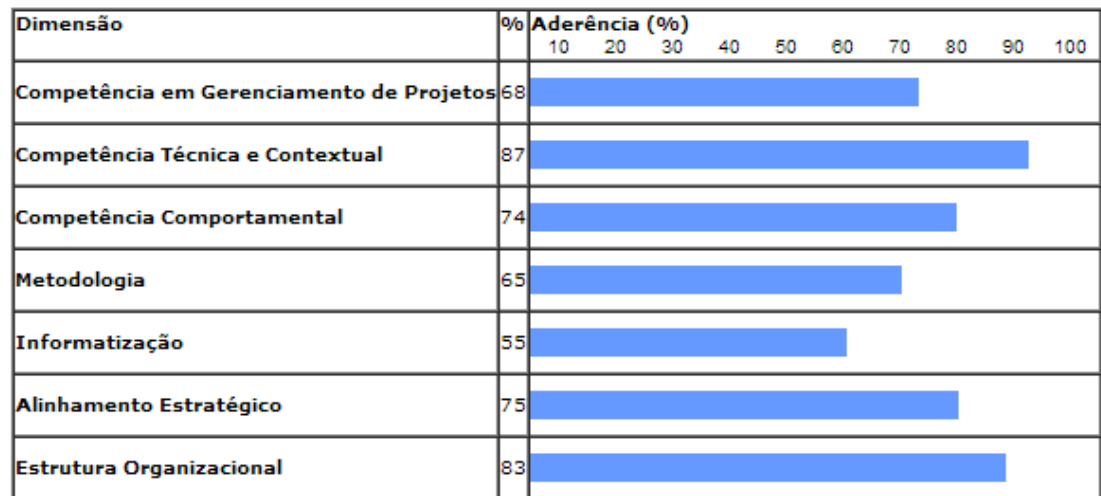
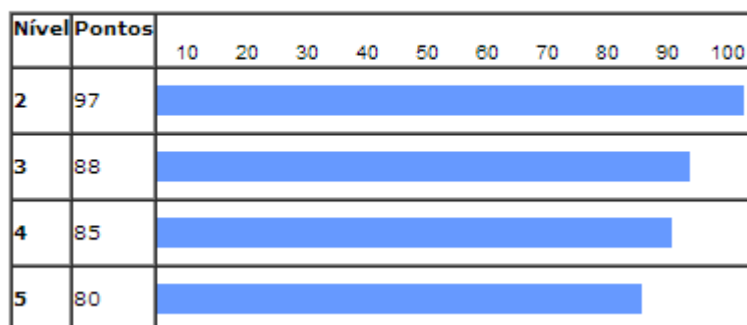


Figura 4. Resultado da Avaliação de Maturidade Setorial na Empresa B

Empresa C

Avaliação final: 4.5



Aderência às Dimensões

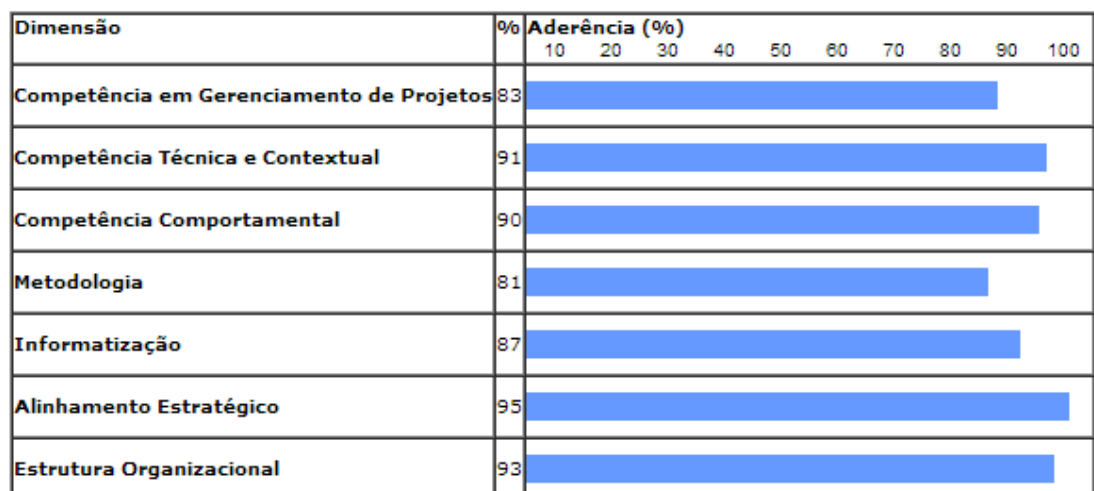


Figura 5. Resultado da Avaliação de Maturidade Setorial na Empresa C

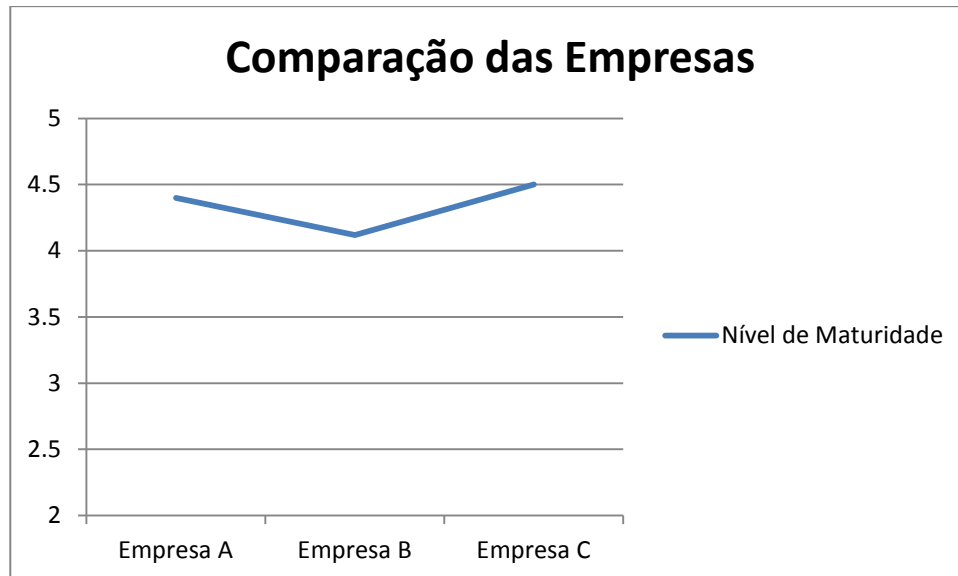


Figura 6. Comparação do Resultado da Avaliação de Maturidade Setorial nas Empresa A, B e C

Considerações finais

Este trabalho apresentou uma avaliação do nível de maturidade no gerenciamento de projetos do departamento de TI de três empresas de grande porte da região de Bauru-SP. As três empresas participantes atingiram um nível de maturidade acima de 4 pontos, o que representa que os departamentos de TI destas empresas estão com um nível ótimo em gestão de seus projetos.

Nas dimensões da maturidade, apenas a empresa B, mostrou-se com aderência de regular para boa nas dimensões de Metodologia e Informatização, nas demais dimensões teve aderência ótima. As empresas A e B obtiveram aderência ótima nas sete dimensões avaliadas.

Fica evidente no desenvolvimento e conclusão deste trabalho que a Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos Setorial, além de mostrar o posicionamento atual do departamento de TI, aponta as questões que necessitam de melhoria.

Dados os resultados obtidos, percebe-se que as empresas de grande porte estão atentas às melhores práticas de gestão de projeto em seus departamentos de TI e em constante busca pela melhoria continua.

Por fim, vale ressaltar que o presente estudo não se preocupou em alinhar os fatores identificados por meio da avaliação de maturidade com propostas de

diretrizes e ações que possam estabelecer um plano de crescimento da maturidade nas empresas analisadas. Este pode ser objeto de estudos futuros.

Referências bibliográficas

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini-aurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7. Ed. Curitiba: Positivo 2008.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**. Bookman, 2006 Segunda Edição

PHILLIPS, Joseph. **Gerencia de projetos de tecnologia da informação: no caminho certo, do início ao fim**. Campus, 2003.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos Darci Santos do Prado**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2010 Segunda Edição (Série Gerência de Projetos – Volume 7).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conjunto de conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK**. 4. Ed. Pennsylvania: PMI, 2004

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide / Ricardo Viana Vargas** – 3. Ed. Ver, 2007. Rio de Janeiro.