

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO ONLINE**  
**MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

**ANA PAULA FANEZI PIRES BRUTI**

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**CANOAS**

**2020**

**ANA PAULA FANEZI PIRES**

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo Curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof(a) Ms. Priscila Bordin

Canoas  
2020

## 1 INTRODUÇÃO

A maturidade no gerenciamento proporciona maior confiança na execução do mesmo por dimensionar a capacidade de sucesso na gestão do projeto. Considerando que as empresas que utilizam as técnicas de gerenciamento de projetos se mantêm em constante evolução é possível relacionar o amadurecimento com o sucesso dessas organizações. Ocorre que esse amadurecimento na gestão de projetos é capaz de fornecer resultados mais previsíveis, além de permitir que ao término do projeto a gerência possua maior embasamento para discutir a metodologia aplicada, podendo evoluir os acertos de cada projeto, minimizar os erros, antecipar e corrigir possíveis falhas.

E, a partir do amadurecimento de práticas gerenciais nos projetos, as organizações podem antecipar com maior clareza os resultados que serão obtidos com a execução, possibilitando maior planejamento estratégico e melhor direcionamento dos projetos. Assim, o gerenciamento de projetos é essencial para a manutenção da competitividade da empresa (BLASIUS, 2011).

E, na busca por essa estabilidade no mercado global, as organizações precisam oferecer um serviço de qualidade aliado ao menor custo, considerando que um controle eficiente de custos permite não só o crescimento da empresa, mas também essa estabilidade buscada. Como a evolução mercadológica é constante, as metodologias e ferramentas de gestão vão sendo aperfeiçoadas diante das novas necessidades do mercado (BLASIUS, 2011).

Nesse contexto, o presente trabalho busca construir uma possível resposta para a seguinte questão norteadora: a maturidade em gestão de projetos agrega maiores resultados as organizações? Possui como objetivo geral analisar a importância da maturidade em gerenciamento de projetos nos resultados de desempenho das organizações, em busca do alcance de diferenciais competitivos no mundo corporativo.

E, tem como objetivos específicos: *(i)* Apresentar os conceitos acerca do tema, destacando elementos essenciais para o gerenciamento de projetos como a administração da comunicação; *(ii)* Compreender a definição de maturidade no gerenciamento, bem como apresentar os diferentes modelos e níveis de maturidade; *(iii)* Entender os benefícios colhidos pelas organizações, a partir da implantação dos modelos de maturidade adequados a cada cenário corporativo.

A metodologia adotada em função do problema investigado, quanto à forma de abordagem é um estudo qualitativo e quanto aos objetivos é pesquisa exploratória. Quanto ao método de pesquisa foi aplicado um questionário.

A relevância desta pesquisa está em mostrar o que é maturidade em gestão de projetos, quais são os seus conceitos, suas metodologias aplicadas na gestão de projetos, qual a sua importância para o desenvolvimento dos projetos, como podem impactar positivamente ou negativamente resultados de desempenho da organização.

Uma gestão de projetos eficiente proporciona maiores níveis de competitividade, fazendo com que o tema ganhe cada vez mais destaque no mundo dos negócios. Consequentemente com a disseminação do tema surgem diversas ferramentas e metodologias, que passam a ser desenvolvidas com o objetivo de garantir os resultados estabelecidos nos projetos (BLASIUS, 2011).

Esse é um tema importante para a sociedade de modo geral, pois empresas mais eficazes possuem um correto modelo de gestão de projetos com programas, políticas e práticas voltados para os colaboradores, clientes e para a sociedade. Trata-se de uma fonte de pesquisa onde pesquisadores acadêmicos, poderão encontrar informações sobre o tema Maturidade em Gestão de Projetos.

Além dessa introdução, esse artigo está organizado em mais seções. A seção 2 Fundamentação Teórica, 3 Método de Pesquisa, 4 Resultados e 5 Considerações.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A estrutura dessa seção é composta por itens que tratam da Evolução do Gerenciamento de Projetos, Importância do Gerenciamento de Projetos, A Comunicação nos Projetos, Gerenciamento de Comunicação, Modelos de Maturidade de Projetos, Capability Maturity Model – CMM, Organizational Project Management Maturity Model – OPM, Project Management Maturity Model – PMMM, Modelo De Maturidade Em Gerenciamento De Projetos – MMGP, A Qualidade a Partir da Maturidade no Gerenciamento de Projetos. Modelos de desempenho na gestão de projetos.

## **2.1 Revisão da literatura técnica**

### **2.1.1 Evolução do Gerenciamento de Projetos**

A origem do gerenciamento de projetos teve início com o precursor americano Henry Gantt. Por volta da década de 1950, o conceito era utilizado por militares americanos e somente no final da década de 1980, que a ideia começou a ser difundida em grande escala com o aumento da demanda empresarial (VARGAS, 2009).

Já, por volta da década de 1990, com a abertura dos mercados e o aumento da concorrência, a busca pela competitividade impulsionou as organizações a buscarem estratégias para garantir maior assertividade nos seus projetos. Apesar de não ser um conceito recente, as estratégias de gestão de projetos ainda são consideradas emergentes, em consequência do seu constante desenvolvimento (VARGAS, 2009).

Atualmente, o nível de complexidade dos projetos requer maiores técnicas, o mundo dos negócios também se tornou mais exigente em termos de qualidade e mais restritivo em termos de recursos, as organizações se encontram em um momento onde precisam produzir muito, com qualidade, porém, com os menores custos possíveis para garantirem sua estabilidade no mercado (KERZNER, 2004)

### **2.1.2 A Importância do Gerenciamento de Projetos**

Para se manterem competitivas no mercado, as organizações precisam além de diferenciais competitivos, terem uma administração adequada de recursos e uma boa gestão de projetos, para que sejam alcançados os objetivos financeiros estabelecidos além de proporcionar estabilidade da empresa no mercado (BLASIUS, 2011).

A gestão de projetos é uma atividade essencial em qualquer setor pelo fato de que o mal planejamento em especial quando relacionado aos custos, pode prejudicar diretamente o sucesso financeiro do projeto. Compreende-se por sistemas de gestão de custos, as formas como os custos são administrados, desde o seu registro até a transmissão de dados internas para tomada de decisões, os sistemas de custos são fundamentais para estabelecer o custo de um produto ou serviço, possibilitando atingir os objetivos estabelecidos no projeto (MARTINS, 2006).

A busca pela compreensão a respeito do gerenciamento de projetos sob perspectivas variadas, permite que as organizações ampliem seus conhecimentos e direcionem suas estratégias da melhor forma possível, sempre dentro de suas realidades. O gerenciamento de projetos exige conhecimentos multidisciplinares, por conta de suas características, de planejamento, organização, supervisão e controle do projeto, melhorias de processo, além das ferramentas e técnicas a serem aplicadas, que exigem do profissional um nível elevado de expertise no assunto (MARTINS, 2006).

Entende-se por projeto um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente; uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição; Um resultado, como resultados ou documentos. Por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou não ou se um novo processo irá beneficiar a sociedade (PMI, 2004, p. 21).

O conjunto de conhecimentos que contempla o gerenciamento de projetos compreende práticas tradicionais que são constantemente aprimoradas e técnicas inovadoras que surgem no mercado, conseqüentemente os conhecimentos em gerenciamento de projetos está em constante evolução (PMI, 2004).

No Brasil é crescente o número de organizações que estão aderindo ao gerenciamento de projetos, elevando também a necessidade de maior entendimento sobre o tema, seus benefícios, possibilidades e estratégias de aplicação na gestão da organização, tendo em vista que cada setor irá absorver e implantar de acordo com o seu segmento (GUSMÃO, 2015).

### **2.1.3 A Comunicação nos Projetos**

De acordo com Chaves (2010), o processo de comunicação e suas características foram apresentados originalmente por Aristóteles, a partir de um modelo simples de três elementos contendo o ouvinte, o comunicador e a informação que foi passada.

Essa estrutura continua definindo o conceito de comunicação até os dias atuais, portanto compreende-se com base nessa definição que a comunicação dentro de um projeto necessita de três elementos base: as ideias a serem passadas,

no caso as diretrizes do projeto, os ouvintes que serão a equipe, e o comunicador que pode ser definido como o gerente de projetos (CHAVES, 2010).

A falta de planejamento em relação a comunicação resulta em falhas, retrabalho, e no pior cenário até em prejuízos. Existe uma grande necessidade de melhorar a troca de informações durante o planejamento e execução do projeto. Também é importante que haja melhoria nos canais de comunicação. Embora a facilidade e a informalidade da comunicação verbal sejam mais recorrentes e acessíveis (ANDRADE; POTTSCH, 2009).

A comunicação precisa ser documentada para garantir o desempenho das atividades passadas além de poder levantar determinadas informações para análise quando necessário. Para tanto, é necessário que se estabeleçam formas de registro, definindo formatos e frequência dessa troca de informações caso necessário (ANDRADE; POTTSCH, 2009).

#### **2.1.4 O Gerenciamento da Comunicação em Projetos**

O gerenciamento da comunicação em projetos consiste na monitoração do fluxo de informações durante o ciclo de vida do projeto, esse gerenciamento se subdivide em planejamento da comunicação, gerenciamento da comunicação e controle da comunicação. O planejamento exige um plano de gerenciamento do projeto, pois a partir desse plano são extraídas todas as informações de execução e direcionamento do projeto (GALVÃO, 2006). Para desenvolver esse planejamento são utilizadas ferramentas de análise das informações, levando ao conhecimento de todos colaboradores as informações necessárias de acordo com o grau de envolvimento, para que fiquem cientes a cada atualização do projeto. Também são utilizadas tecnologias da comunicação que facilitam a transmissão de acordo com o nível de urgência da transmissão ou da disponibilidade dessas tecnologias, habilidade de uso dos colaboradores e até mesmo o grau de confidencialidade do projeto (CHAVES, 2010).

De acordo com o PMBOK (2004), as saídas desse processo de planejamento de comunicação são os planos de gerenciamento de comunicações, a partir de onde é descrita a estrutura, execução e controle desse planejamento. É essencial que o gerenciamento da comunicação seja previsto no gerenciamento de projetos, considerando que a gestão da comunicação ocorre durante todo o projeto, e que ao

longo do ciclo de vida do projeto ocorrem inúmeros problemas de comunicação. Com a implantação do plano de comunicação adequado essas situações serão minimizadas e o projeto apresentará maior fluidez.

### **2.1.5. Modelos de Maturidade de Projetos**

Em meados dos anos 1990 surgiram os primeiros modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, com a finalidade de analisar os processos de gestão e promover melhorias nas capacidades da organização. Nas últimas décadas o assunto ganhou maior repercussão com o desenvolvimento das organizações, e as modificações sofridas no mercado (PRADO, 2004).

Fazendo com que as empresas buscassem metodologias estruturadas com maiores níveis de acertos, considerando que a maturidade oferece para organização uma orientação estratégica com resultados previstos (PRADO, 2004). De acordo com Prado (2008), os modelos de maturidade no gerenciamento de projetos, podem ser definidos como um arquétipo de crescimento, onde são estabelecidas etapas que permitem avaliar e aperfeiçoar os processos em questão. Os modelos de maturidade se tornaram referência na avaliação de capacidades da organização, promovendo evolução nas práticas, com monitoramento do desempenho dos processos de gerenciamento na busca pelos objetivos estabelecidos:

- **Melhores Práticas** – existe a preocupação em atingir os objetivos estabelecidos através da melhor execução, utilizando métodos reconhecidos no mercado e proporcionando resultados seguros, sempre zelando pela saúde do projeto;
- **Capacidades** – são consideradas como capacidades o conjunto habilidades que a organização disponibiliza na execução do processo gerencial do projeto. Essas habilidades sempre são trabalhadas em conjunto através da composição de diversas competências que se relacionam;
- **Resultados** – sejam eles tangíveis ou intangíveis, os resultados atestam a veracidade dos conjuntos de habilidades utilizados no processo e permitem avaliação para análise de melhorias. Conforme a organização avança nos níveis de maturidade, os resultados passam a ser mais previsíveis;

- **Indicadores de Desempenho (KPI)** – os indicadores são capazes de determinar de forma qualitativa ou quantitativa os resultados, estabelecendo relações entre as capacidades que foram utilizadas no processo, determinando os níveis de sucesso obtidos ou o quanto faltou para atingir as metas estabelecidas.

Esses quatro elementos definem basicamente que a maturidade organizacional está diretamente relacionada com a melhoria das práticas da organização, elevando os níveis de gerenciamento de projetos. Considerando que os projetos são instrumentos responsáveis diretamente pelo desenvolvimento, tanto interno quanto externo das organizações (PRADO, 2004).

A importância dos modelos de maturidade no gerenciamento de projetos vem sendo amplamente discutida, em consequência da sua importância no apoio e direcionamento de estratégias gerenciais nas organizações (PRADO, 2004).

“A maturidade no gerenciamento de projetos é essencial para que a organização evolua, considerando que as organizações são um conjunto de projetos, o gerenciamento desses projetos está presente em toda a organização, por conta disso, a maturidade permite que a organização se desenvolva da forma mais assertiva possível (PRADO, 2004, p.16).

Com base nos benefícios obtidos a partir dos modelos de maturidade no gerenciamento de projetos, o assunto passou a ganhar maior notoriedade entre as organizações, estudiosos, consultores e entidades normativas. A maturidade da organização, tem impacto direto nas projeções futuras sobre o desempenho da empresa (PRADO, 2004).

A maturidade permite que as organizações direcionem seus esforços para melhoria contínua em processos controlados, isso gera uma vantagem expressiva para a empresa por que quando se direcionam esforços de forma geral para todos os processos existentes na organização, perde-se um pouco da força de aplicação bem como o controle total dessas melhorias (PRADO, 2004).

Vale ressaltar que, a maturidade pode ser avaliada a partir dos resultados obtidos, abaixo. A Figura 3 apresenta os níveis de maturidade, que partem do nível 1 – conceitual, onde a empresa possui alguns conceitos sobre o assunto, porém pouca ou nenhuma aplicação, até o nível 6 – estratégico, onde a empresa se mostra plenamente desenvolvida no assunto, com PMO - *Project Management Office*, ou

Escritório de Projetos, que é o departamento responsável por implantar e gerenciar os projetos na organização.

**Figura 3 – Escala dos Níveis de Maturidade**



Fonte: Projetos e TI (2016)

A pirâmide acima aponta os níveis de maturidade conforme a avaliação a seguir:

- **Nível 1 – Conceitual:** Este é o nível mais básico, considera-se que nessa etapa a empresa não apresenta maturidade. Nesse nível a organização possui algumas noções sobre o que é gestão de projetos, bem como algumas iniciativas, embora mínimas, nessa área. É possível que disponha de algum *software* de gestão, entretanto a gestão de projetos para as empresas de nível 1, é tratada por poucos colaboradores. Não é uma questão difundida no ambiente, portanto a empresa não segue um método estruturado, nem conta com a participação de todos os funcionários;
- **Nível 2 – Programado:** Nesse nível já existe o reconhecimento da importância de uma gestão de projetos padronizada. E a organização direciona esforços para captar recursos humanos capacitados nesta área, além de buscar uma metodologia estruturada com o intuito de padronizar os processos;

- **Nível 3 – Padronizado:** No nível 3 a maturidade começa a se elevar, a organização já está voltada para a padronização dos processos de gerenciamento. E a empresa passa a reestruturar sua estrutura para atender da melhor forma a gestão de projetos. Nessa etapa se inicia a discussão sobre a implantação de um PMO – Escritório de Projetos e a implantação de *softwares* mais sofisticados para a gestão de projetos;
- **Nível 4 – Controlado:** No nível 4 já existe um comprometimento da organização com a gestão de projetos. Além de diversos processos implantados para melhorar o gerenciamento como, avaliação por indicadores de desempenho. Essas novas práticas promovem uma nova cultura que auxilia no amadurecimento do gerenciamento de projetos;
- **Nível 5 – Implantado:** A partir do nível 5 a organização já tem uma metodologia aplicada, sendo utilizada por todos setores. E os processos de gerenciamento de projetos já seguem essa metodologia, o Escritório de Projetos já foi implantado, já existem recursos humanos com expertise na área de projetos e a maturidade já está consideravelmente mais avançada quando comparada o nível 1;
- **Nível 6 – Estratégico:** No último estágio, a organização possui um direcionamento mais assertivo, os objetivos estratégicos da empresa passaram a ser alinhados com os projetos. E o Escritório de Projetos – PMO gerencia todos os processos envolvidos, nesse nível, a maturidade da organização passa a ser avaliada, e as decisões gerenciais são tomadas com base nos indicadores de desempenho.

A maturidade no gerenciamento de projetos obedece a uma ordem cronológica, não sendo possível pular etapas, que podem desestabilizar o processo. É fundamental que seja respeitado o amadurecimento nível a nível, para que a organização possa se consolidar num nível de melhoria contínua, tendo bases sólidas nos processos anteriores (PMBOK, 2004). Essa evolução não é rápida nem simples, estando atrelada a diversos fatores, que em linhas gerais, dependem de decisões da alta gerência, em decorrência das diversas alterações que são necessárias, como mudanças na estrutura, normas de conduta, recrutamento de novos colaboradores especialistas, nova cultura organizacional, entre outros aspectos (PMBOK, 2004)

### 2.1.6 Capability Maturity Model – CMM

O Capability Maturity Model (CMM) foi desenvolvido em 1997, foi o primeiro modelo de maturidade criado, o objetivo do CMM é estabelecer estágios pré-definidos de maturidade, esse modelo foi desenvolvido referenciado nos aspectos técnicos do processo de desenvolvimento de um *software*. O modelo trabalha a partir da evolução desses níveis, a partir de uma avaliação contínua, capaz de identificar falhas e promover ações corretivas, gerando um ciclo de melhoria contínua a partir de cinco níveis, sendo eles: 1. Inicial; 2. Repetível; 3. Definido; 4. Gerenciado; 5. Otimização.

Abaixo, a figura 4 apresenta os cinco níveis de maturidade do CMM.

**Figura 4** – Cinco Níveis de Maturidade do CMM



**Fonte:** Costa (2013)

- **Nível 1 – Inicial:** Considera-se que nesse nível inicial os processos sejam tratados com maior informalidade, não existe o cumprimento dos custos estabelecidos nem dos prazos, sendo assim o nível é classificado como imprevisível e sem controle conforme a figura 6 destaca.
- **Nível 2 – Repetível:** Esse modelo baseia as estratégias traçadas em experiências passadas, sendo assim é possível estabelecer caminhos mais realistas, tendo por base ações que já foram vivenciadas pela organização.

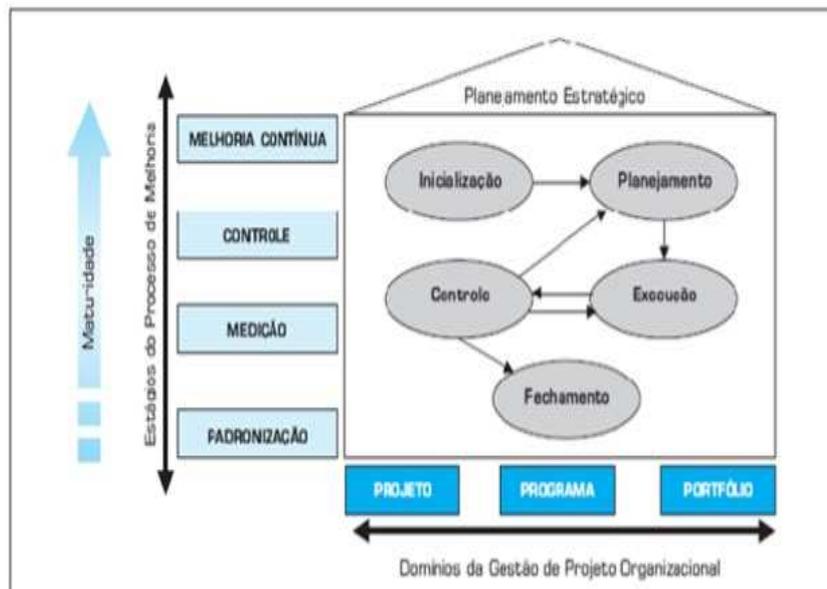
- **Nível 3 – Definido:** No nível 3 os processos passam a ter maiores definições pois a partir desse nível são adotados padrões, resultando em melhoria dos processos, que passam a seguir uma metodologia mais estruturada.
- **Nível 4 – Gerenciado:** Nesse nível os processos já são controlados e seguem a metodologia definida no nível anterior. Com essa ação existe uma melhora considerável nos níveis de desempenho.
- **Nível 5 – Otimização:** Nessa etapa se inicia a melhoria continua, a metodologia já foi estabelecida e se mantém controlada, então no nível 5 se inicia a otimização, onde podem ocorrer ações corretivas de forma pontual.

### 2.1.7 Organizational Project Management Maturity Model – OPM

Com o passar do tempo, surgiu a necessidade de um modelo de maturidade de projetos, estabelecendo orientação sobre os processos nas organizações. Ocorreu um esforço por parte de voluntários do PMI - *Project Management Institute*, em criar uma metodologia padronizada, foi então que no ano de 1998, com a criação do programa *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3™)* foram estabelecidas as principais competências referentes ao gerenciamento de projetos.

Embora o modelo OPM3™ tenha sido desenvolvido a partir de resultados de sucesso, voltado para atender as urgências do gerenciamento de projetos e baseado em organizações de diversos setores em vários países, esse conjunto de competências, deverá ser elaborado em coerência às estratégias de negócios da empresa, de forma a utilizar o modelo como uma diretriz a ser incorporada dentro da realidade da organização. Abaixo, a figura 5 apresenta o modelo de maturidade utilizado no OPM3.

**Figura 5 – Modelo OPM3**



Fonte: Costa (2013)

O modelo OPM interliga todas as habilidades e técnicas da organização como fatores determinantes na evolução dos níveis de maturidade. Esse modelo interliga esses fatores com o alcance dos objetivos estabelecidos, promovendo melhoria nos processos para que se atinja as metas organizacionais (PMBOK, 2004).

Nesse modelo, existe um questionário com 151 perguntas de múltipla escolha, responsável por avaliar o percentual de maturidade atual da organização, inclusive, este é o maior diferencial deste modelo, que diferente dos demais, não utiliza níveis para medir o grau de maturidade, e sim valores percentuais obtidos a partir desse questionário (PMBOK, 2004).

O modelo OPM baseia-se em três elementos, sendo eles: Conhecimento (Knowledge) onde são abordados os conhecimentos a respeito da gestão de projetos e a maturidade organizacional; Avaliação (Assessment) etapa onde é feita a auto avaliação da organização com o questionário de 151 perguntas capazes de diagnosticar os pontos fracos e fortes da empresa e a partir de então direcionar as melhores práticas no gerenciamento; Aperfeiçoamento (Improvement) é onde ocorre a melhoria contínua no processo de maturidade (PMBOK, 2004).

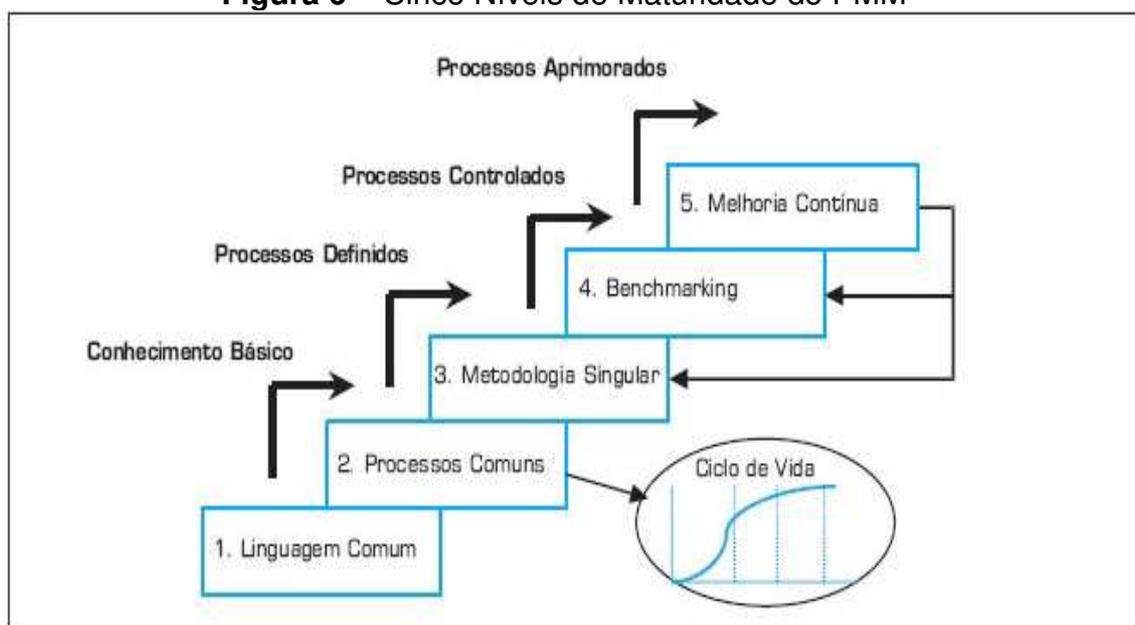
### 2.1.8 Project Management Maturity Model – PMMM

O modelo Project Management Maturity Model - PMMM, foi criado pelo autor Kerzner no ano de 2001, o autor baseou-se no guia PMBOK para desenvolver a metodologia baseada em cinco níveis, neste modelo, a avaliação da maturidade baseia-se em um questionário de 183 perguntas.

O PMMM enfatiza que a organização deve se desenvolver de forma geral para atingir o nível de maturidade mais elevado, considerando que todos os processos sejam interligados e codependentes, a organização não será capaz de atingir a excelência no gerenciamento de projetos, se por exemplo houver falhas no processo de comunicação.

Abaixo, a figura 6 apresenta um organograma dos cinco níveis de maturidade referentes ao Project Management Maturity Model – PMMM

**Figura 6 – Cinco Níveis de Maturidade do PMM**



**Fonte:** Kerzner (2004)

Os modelos Project Management Maturity Model (PMMM), Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) e Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), tem como base a melhoria contínua nos processos estabelecidos pelo CMM, essas três metodologias utilizam um modelo baseado em cinco níveis de maturidade, conforme a tabela 3 descreve abaixo:

**Tabela 3 – Descrição dos Cinco Níveis de Competências**

<b>Nível 1 – Linguagem Comum</b>	Relacionado a linguagem comum e diz respeito ao reconhecimento dado pela organização à maturidade do projeto como ferramenta essencial para obter sucesso nos projetos, em linhas gerais o nível um proporciona à organização a possibilidade de melhor entendimento sobre o assunto, apresentando de forma clara aos colaboradores as razões de sua importância e benefícios obtidos com a maturidade do gerenciamento de projetos. Trazendo ao conhecimento de todos as formas de aplicação, diferenciais, alcance e ganhos obtidos através dessa metodologia.
<b>Nível 2 – Processos Comuns</b>	O segundo nível trata da distribuição dos processos, a partir do conhecimento geral sobre a metodologia, são estruturados processos comuns para os projetos, a partir de então esses processos podem ser reaplicados em projetos futuros de acordo com indicadores estabelecidos, o índice de sucesso dos mesmos e a intercambialidade com os novos projetos.
<b>Nível 3 – Metodologia</b>	No terceiro nível surge a metodologia singular a partir do entendimento da organização sobre a composição da sua metodologia que pode estar composta através da sinergia de diversas metodologias combinadas. Uma vez que diferentes métodos tenham apresentado resultado conforme o esperado e a partir de algumas combinações verificou-se que as expectativas foram atendidas, a organização poderá trabalhar com uma metodologia composta, servindo de eixo para o gerenciamento de projetos.
<b>Nível 4 - Benchmarking</b>	No quarto nível surge o <i>benchmarking</i> , que consiste num processo comparativo entre praticas gerenciais de outras organizações com o intuito objetivo de aprender sem pôr o erro em prática, considerando que para qualquer organização que busque retorno financeiro, tempo e recursos são os piores desperdícios que podem ocorrer. Sendo assim através do <i>benchmarking</i> é possível economizar dinheiro (não repetindo os mesmos erros) e tempo (optando por medidas assertivas). Essa fase proporciona melhor desempenho à organização, além de agregar valor nos níveis de qualidade dos projetos.
<b>Nível 5 – Melhoria Contínua</b>	No quinto nível acontece a melhoria contínua, todas as informações dos níveis anteriores são reprocessadas com o intuito de extrair o máximo de aprendizado e implementar mudanças pontuais, obtendo assim uma melhoria continua no processo de gerenciamento de projetos. Com essa atitude o nível de expertise dos profissionais envolvidos é elevado, permitindo assim maior assertividade nos projetos futuros.

**Fonte:** Kerzner (2004).

A evolução desses cinco níveis proporciona um ciclo de melhoria contínua, pois ao atingir o quinto nível, onde ocorre o reprocessamento das informações trabalhadas, é estabelecido um processo comparativo entre as decisões tomadas e diferentes práticas gerenciais utilizadas em organizações concorrentes. A partir de então ocorre um aprimoramento da metodologia, que será aplicada em um projeto futuro com apresentando melhorias no seu processo (KERZNER, 2004).

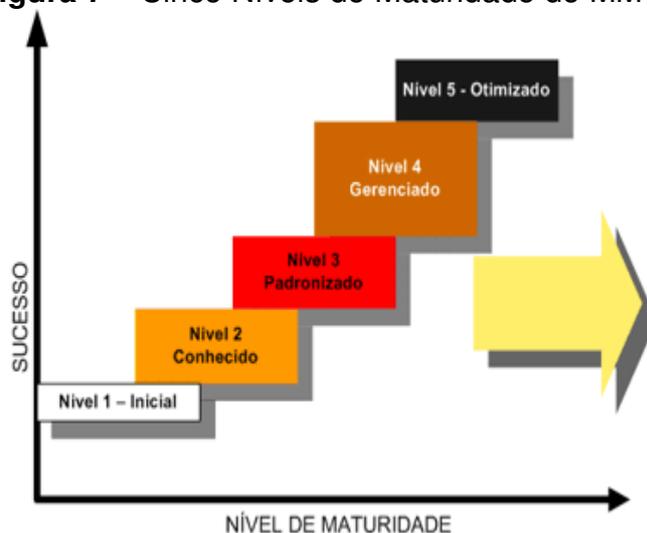
A importância desses cinco níveis para a maturidade, se dá justamente pela oportunidade da melhoria contínua ao final do ciclo. Existe uma frase do ditado popular que diz “que a prática leva a perfeição”, e a possibilidade de poder retomar o ciclo, enfatizando as estratégias que deram certo em processos anteriores e lapidando outras que podem ser melhoradas, promove no ciclo do projeto essa evolução contínua (KERZNER, 2004).

### 2.1.8 Modelo De Maturidade Em Gerenciamento De Projetos – MMGP

O Modelo De Maturidade Em Gerenciamento De Projetos – MMGP, foi desenvolvido pelo autor Prado, entre 1999 e 2002, a partir de experiências profissionais do autor. Esse modelo indica duas avaliações de maturidade, sendo uma nos departamentos da organização e outro no nível corporativo, já a avaliação dos níveis de maturidade nesse modelo é mais simplificada que nos anteriores, no MMGP a avaliação é feita a partir de um questionário de 40 perguntas. Esse modelo destaca-se pela possibilidade de aplicá-lo em organizações de diversos segmentos, sendo considerado um modelo universal.

Esse modelo adota os mesmos níveis do CMM, indo do nível 1 ao 5 e relaciona a maturidade da organização com a sua capacidade de concluir um projeto com sucesso, atingindo os objetivos estabelecidos. Abaixo, a figura 7 apresenta o modelo CMM com os 5 níveis do 1 – inicial ao 5 – otimizado.

**Figura 7 – Cinco Níveis de Maturidade do MMGP**



**Fonte:** Costa (2013)

Abaixo, são apresentados os cinco níveis de maturidade propostos pelo MMGP, que são baseados no modelo CMM:

- **Nível 1 – Inicial:** Nesse nível a organização não direciona esforços para evoluir o gerenciamento de projetos, que em linhas gerais, são executados de

uma maneira isolada, sem seguir uma metodologia. Por conta disso os resultados não são previstos, e considerando que as estratégias não seguem um parâmetro, cada projeto da organização se torna algo imprevisível. A participação dos colaboradores também é imatura, e apesar do empenho da equipe, não existe direcionamento das ações, nem padrões a serem seguidos, levando a tomada de decisões muitas vezes a ser baseada de uma forma intuitiva. Sendo assim, os projetos dessa organização de nível 1, ficam sujeitos aos mais diversos imprevistos;

- **Nível 2 – Processos Conhecidos:** Esse nível também é denominado Linguagem Comum, porque a partir desse nível é desenvolvida uma linguagem única para o gerenciamento de projetos, isso resulta em maior entendimento entre os membros da equipe, maior alinhamento entre os processos e os objetivos. Estabelecendo assim esforços iniciais na evolução da maturidade em gestão de projetos, considera-se que nessa etapa, a organização já teve um avanço considerável no gerenciamento, entretanto, ainda precisa desenvolver uma metodologia para atingir um nível de maior confiabilidade;
- **Nível 3 – Processos Padronizados:** Nesse nível se inicia a padronização dos processos, sanando o problema do nível anterior, a partir de então a organização já dispõe de uma linguagem comum e obedece a uma metodologia padronizada, é possível que já exista um PMO – Escritório de Projetos. Esse nível apresenta mais previsibilidade;
- **Nível 4 – Processos Gerenciados:** A partir do nível 4 existe a consolidação das evoluções obtidas nos níveis anteriores. Esse gerenciamento promove uma avaliação da conduta do modelo implantado e os resultados são armazenados e em um banco de dados, essa ação permite que os registros auxiliem em projetos futuros, além da possibilidade de implantar melhorias pontuais e realizar ações corretivas;
- **Nível 5 – Processos Otimizados:** No último nível atinge-se o patamar de excelência a partir da implantação dos níveis anteriores, nessa etapa a organização já possui alto grau de maturidade sobre as práticas, a metodologia segue padronizada e os resultados foram otimizados. A partir de então, se iniciam as melhorias.

### **2.1.9 A Qualidade a Partir da Maturidade no Gerenciamento de Projetos**

De acordo com Leonel (2008), as organizações humanas, sejam elas empresariais ou sociais, existem com determinados propósitos, e é preciso que haja uma gestão desses locais para que os propósitos sejam alcançados e caso não sejam, é preciso analisar as possíveis falhas ocorridas no processo para atuar na melhoria dos resultados posteriormente. Para isso é importante reconhecer qual o objetivo da organização, e como o objetivo de uma organização humana é satisfazer as necessidades dos indivíduos, compreende-se que o resultado desejado de uma empresa é o de atingir seus objetivos com qualidade.

E os programas da qualidade funcionam a partir de alguns princípios fundamentais para participação de todos funcionários, para que sejam alcançadas as expectativas estabelecidas para o projeto. De acordo com o autor Barcaui (2012), as visões internas e externas sobre a qualidade são essenciais.

Considera-se que a gestão baseada na qualidade é um conjunto de atividades com o objetivo principal de encantar os clientes, energizar os empregados, aumentar a rentabilidade e diminuir os custos. O autor também destaca que “A qualidade é retratada por meio de características dos produtos, que garantem a satisfação do cliente e aprimorado projeto a projeto, por equipes multifuncionais com critérios de priorização e com garantia de que níveis de qualidade já atingidos serão mantidos”. Com base nesse contexto, a maturidade no gerenciamento de projetos, proporciona o alcance desses níveis de qualidade, além da manutenção dessa qualidade a partir da melhoria contínua nos processos (BARCAUI, 2012).

Como foi destacado nos modelos apresentados, a princípio, nos níveis iniciais as organizações trabalham com pouca ou nenhuma qualidade, considerando que os resultados ainda são imprevisíveis e não existe maturidade suficiente para realizar projeções sobre as perspectivas do projeto (BARCAUI, 2012).

Entretanto, conforme os níveis de maturidade vão avançando, a qualidade se consolida dentro do contexto de gerenciamento de projetos, uma vez que a tomada de ações se baseia na metodologia adotada e não mais nas decisões individuais da gerência considerando a experiência e a intuição como único fator decisivo.

As organizações se mantêm sempre em busca de diferenciais competitivos, baseado nisso, a maturidade no gerenciamento de projetos, proporciona as

empresas o alcance desse diferencial, além de destaca-las no mercado por conta da qualidade, que se torna uma espécie de marca registrada da organização, a partir do momento em que se atingem os níveis mais elevados de maturidade (LEONEL, 2008).

### **2.1.10 Desempenho na gestão de projetos**

O monitoramento e controle do projeto “consiste nos processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.” (PMBOK®, 2009, p. 58). Outra característica a ele associada está na sua inter-relação com os demais grupos, já que durante todo o ciclo de vida do projeto, o PMBOK® (2009) propõe que seja avaliado se a realização do mesmo está sendo cumprida de acordo com o que foi planejado ou se existem desvios de execução, que podem sugerir ações de correção de rumo.

Para HELDMAN (2006) é neste processo que são feitas e analisadas as avaliações de desempenho, para averiguar se o projeto está seguindo o planejado. Se forem detectados desvios, será aplicada uma ação corretiva para colocar as atividades de acordo com o plano de projeto, o que pode exigir uma revisão do planejamento, até que os objetivos em pauta tenham sido reajustados.

Já para MULCAHY (2007) é neste estágio que o desempenho do projeto é monitorado bem como o desempenho dos membros das equipes, os contratos são administrados, as lições aprendidas são registradas e relatórios de progresso são elaborados para atualização das partes interessadas.

## **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Esta pesquisa propôs o estabelecimento de um conjunto mínimo de boas práticas e documentação do guia PMBOK. O objetivo é permitir que o guia PMBOK possa ser utilizado de modo integrado em qualquer projeto de software.

A metodologia adotada em função do problema investigado, quanto à forma de abordagem é um estudo qualitativo e quanto aos objetivos é pesquisa exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, com

utilização de levantamento de informações em livros e artigos científicos de autores consagrados e da maior credibilidade.

Com isso se conclui que, quando se investe no Gerenciamento de Projetos, utilizando o guia PMBOK, a organização pode atingir todas as suas metas e seus objetivos estratégicos, integrados e alinhados, as estratégias da organização.

## **4 RESULTADOS**

O problema que foi definido anteriormente na seção Introdução é analisado com profundidade, dá à luz dos conhecimentos assimilados revisão da literatura. Nessa etapa, informações detalhadas para entender o problema foram levantadas no contexto real no qual o projeto se desenvolve, por meio de análise de documentos, pesquisas bibliográficas e entrevista.

### **4.1 APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO**

Elaborado um questionário no google forms com dez perguntas, o objetivo foi avaliar o nível de conhecimento e percepção da maturidade na entrega dos projetos. Foi escolhido cinco profissionais que atuam com projetos, para o envio do questionário. Obtive 4 respostas. O grau de escolaridade dos entrevistados é de Nível Superior, Mba e Pós Graduação, todos responderam que estão empregados e atuam com projetos há mais de 5 anos. O segmento da empresa que os entrevistados trabalham são, tecnologia e meios de pagamentos. Todos conhecem ou já ouviram falar sobre modelos de maturidade na gestão de projetos.

No questionamento realizado quanto à importância da utilização da avaliação de modelos de maturidade na gestão de projetos, foi sinalizado que é importante medir a maturidade da organização na avaliação de projetos, também é de vital importância para a constante melhoria dos processos de gestão e de PMO. Pois é possível identificar o nível atual e as necessidades para atingir níveis superiores na avaliação de maturidade.

Dos quatro entrevistados, somente um informou que a empresa que atua realiza avaliação de maturidade nos projetos, e que o nível de maturidade no

gerenciamento de projetos não é satisfatório, necessitando de melhorias, desenvolvimento, toda organização sempre depende de melhorias contínua.

Foi sinalizado alguns pontos importantes relativo a modelos de maturidade na gestão de projetos:

- Avaliação de continuidade de negócio para direcionar os temas pós implantação
- As empresas deveriam ter como objetivo atingir o nível 3 onde podemos ter os principais processos mapeados e identificados.
- Creio que é sempre importante buscar novas métricas para medir a maturidade Nos projetos

É importante ressaltar que nenhum modelo de maturidade será capaz de eliminar a curto prazo os problemas existentes na organização e no gerenciamento de projetos. Embora exista essa expectativa em alguns casos, ocorre a situação oposta. O trabalho da implantação de um modelo de maturidade é detalhista e pode exigir um acréscimo de pessoas na equipe, além de ser fundamental para o sucesso da implantação que essa equipe seja composta de integrantes com elevado nível de expertise no assunto.

Neste contexto, torna-se imprescindível a adoção de um modelo que melhor se enquadre nas condições reais da empresa para auxiliar no desenvolvimento estratégico e tomada de decisões. Também é fundamental que no planejamento do projeto seja destacada a importância da comunicação entre a equipe. Tendo em vista que, os impactos resultantes de uma comunicação inadequada, muitas vezes geram prejuízos para a organização.

Cabe salientar que, embora a implantação de um modelo de maturidade seja uma prática bastante eficaz, ela demanda de recursos financeiros e de tempo, e alguns executivos tendem a questionar a necessidade de implantar essas mudanças na gestão. Entretanto, o conhecimento sobre a maturidade no gerenciamento de projetos vem se expandindo, o que desperta maior interesse sobre a prática.

Por conta dessa evolução de processos que a maturidade proporciona à organização, eleva-se também os níveis de qualidade, tornando os resultados mais satisfatórios pois a organização passa a se basear em uma metodologia estruturada, e não mais em ações baseadas na intuição da gerência. Uma vez que a organização possua um caminho norteado por estratégias, é possível alcançar os resultados previstos, garantindo a qualidade buscada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em primeira instancia, o tema do trabalho foi escolhido por conta da relevância do gerenciamento de projetos para assegurar o sucesso da organização e da competitividade da mesma no mercado. E, a partir do desenvolvimento desse estudo, cuja fundamentação baseou-se em revisão bibliográfica, verificou-se a importância da maturidade no gerenciamento, uma vez que apesar das ferramentas de gestão auxiliarem as organizações na tomada de decisões, as empresas de um modo geral, ainda não possuem um nível elevado de maturidade, e por conta disto, ainda estão suscetíveis a erros simples quando baseiam suas tomadas de decisão em informações imprecisas, imaturas ou com pouco embasamento.

Quando estudada com maior profundidade, a maturidade no gerenciamento de projetos atrai o interesse de empreendedores por apresentar inúmeras vantagens para o crescimento da organização, apresentando projeções mais confiáveis, possibilitando ao empreendedor traçar estratégias com retorno mais previsível. Conclui-se que a maturidade no gerenciamento de projetos é conjunto da evolução das características da entidade que lhe confere aptidão para satisfazer as necessidades explícitas e/ou implícitas.

Se conclui o objetivo geral, é apresentar a importância da maturidade em gerenciamento de projetos em busca do alcance de diferenciais competitivos no mundo corporativo porque a maturidade no gerenciamento de projetos está diretamente relacionada com o desenvolvimento e a manutenção da qualidade. Conforme a organização eleva os níveis de maturidade, conseqüentemente a qualidade é consolidada, sendo incorporada de uma forma mais expressiva, tornando-se um diferencial nos projetos e a na organização.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A; POTSCH, F. **Comunicação em Projetos: Como superar a visão mecanicista. Artigo Núcleo de Pesquisa**, Rio de Janeiro. 2009. Disponível em <[http://maintrends.com.br/arquivos/reinventar\\_comunicacao.pdf](http://maintrends.com.br/arquivos/reinventar_comunicacao.pdf)>. Acessado em: 10 de abril de 2020

BARCAUI, André B. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BLASIUS, Rafael. **Fases e ciclo de vida de um projeto**. (2011) Disponível em: <<https://rblazius.wordpress.com/2011/06/13/fases-e-ciclo-de-vida-de-um-projeto/>>. Acessado em: 10 de abril de 2020

CHAVES, L.E et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro, editora FGV, 2010

COSTA, Estela Regina Reis; RAMOS, Ana Flavia Batalha. **Modelo De Maturidade Em Gerenciamento De Projeto: Um Estudo De Caso Aplicado A Projetos De Petróleo E Energia**. 2013 Disponível em <[www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V8N3A2/V8N3A2](http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V8N3A2/V8N3A2)> Acessado em: 10 de abril de 2020

GALVÃO, Marcio. **Planejamento das Comunicações em Projetos**. Revista Mundo PM, Curitiba. Ano 1, n. 06, p. 70-75, dez/jan. 2006.

GUSMÃO, Ronaldo. **Gestão de Projetos Brasil III (2015)**. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1689#](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1689#)>. Acessado em: 10 de abril de 2020

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MULCAHY, R. Preparatório para o Exame de PMP®. 5. ed. Estados Unidos da América: RMC Publications, 2007.

KEELING, R **Gestão de Projetos: Uma abordagem global**. São Paulo. Saraiva, 2002. Pg.1-4; 229-257

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. LEONEL, Paulo H. **Aplicação prática da técnica do PDCA e das ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais para melhoria e manutenção de resultados**. Monografia. 85f. Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Juiz de Fora. 2008 PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2008. Minas Gerais: INDG-Tecs.

PMI (Project Management Institute). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK**. 3º edição, Newton Square: PMI, 2004

PMI (Project Management Institute). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK**. 4º edição, Newton Square: PMI, 2009

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos inclui o ABC**. 9ª ed. - 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009

## APENDICE

## Questionário - Maturidade na Gestão de Projetos

Objetivo é avaliar o nível de conhecimento e percepção do valor agregado na entrega dos projetos.

As informações deste questionário será utilizado no meu artigo para conclusão do MBA em Gestão de Projetos pela Unisinos.

**\*Obrigatório**

1. Qual seu nível de escolaridade? \*

Sua resposta

---

2. Atualmente esta empregado? \*

Sua resposta

---

3. Qual é a sua profissão? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

4. Quanto tempo você atua na profissão informada? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

5. Qual o segmento da empresa que você trabalha? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

6. Você conhece ou já ouviu falar sobre modelos de maturidade (é uma forma para avaliar o quão hábil é uma organização para gerenciar seus projetos.) na gestão de projetos? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

7. Descreva a importância da utilização da avaliação de modelos de maturidade na gestão de projetos. \*

Sua resposta

---

8. A empresa em que você trabalha realiza avaliação de maturidade nos projetos? Se sim, descreva como é realizada: \*

Sua resposta

---

9. O nível de maturidade dos projetos na empresa em que você atua é satisfatório ou necessita de melhorias? \*

Sua resposta

---

10. Comente algum ponto importante relativo a modelos de maturidade na gestão de projetos:

Sua resposta

---