

**ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
DA UNIDADE REGIONAL – LONDRINA E CAMBÉ DE UMA EMPRESA DO
SETOR DE SANEAMENTO**

Rodrigo Akira Imazu

(Faculdade de Tecnologia SENAI Florianópolis)

Marco Aurélio Arbex

(Faculdade de Tecnologia SENAI Florianópolis / Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos)

Resumo: O presente estudo busca analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da Unidade Regional – Londrina e Cambé de uma empresa paranaense de capital misto atuante no setor de saneamento. A pesquisa classifica-se como um estudo de caso e será realizada por meio do modelo MMGP de Darci Prado junto aos responsáveis pela Unidade, suas coordenações e *stakeholders*. As informações adquiridas através dos questionários respondidos foram processadas pela ferramenta disponibilizada pelo site maturityresearch.com para, posteriormente, serem tabuladas e comparadas aos níveis apresentados pelo modelo. Ao fim deste estudo, observa-se, através da análise quantitativa dos resultados, que a empresa possui um nível de maturidade em gerenciamento de projetos bastante próximo à média encontrada nas empresas nacionais. Também foi realizada a análise qualitativa dos resultados para identificação dos pontos fortes e fracos da gestão que são, respectivamente, o estabelecimento de uma linguagem comum através de um sistema normativo e a falta de disciplina e padronização em virtude, principalmente, da baixa aderência aos níveis e dimensões de maturidade.

Palavras-chave: Gerenciamento. Projeto. Maturidade.

Abstract: This study assesses the level of maturity in project management in the Londrina e Cambé Regional Unit of a mixed capital company active in the sanitation sector from the Paraná State. The research is classified as a case study and will be performed by the model of MMGP Darci Prado along the unit responsible for, their coordination and *stakeholders*. The information gained through the questionnaires were processed by the tool provided by the site maturityresearch.com to be tabulated and compared to the levels shown by the model. At the end of this study, it was observed by quantitative analysis that the company has a level of maturity in project management quite close to the average found in national companies. We also carried out qualitative analysis to identify the strengths and weaknesses of the management which are, respectively, the establishment of a common language through a normative system and a lack of discipline and standardization due mainly to the low grip levels and dimensions of maturity.

Key-words: Management. Project. Maturity.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com a evolução dos meios de comunicação, a informação é abundante e de fácil acesso, tornando os consumidores mais esclarecidos e, conseqüentemente, mais exigentes, aumentando, assim, a concorrência entre as empresas. As organizações, por sua vez, repassam toda essa pressão do mercado para seus setores internos, cobrando metas de seus departamentos e funcionários.

Com a crescente demanda pela qualidade dos serviços prestados, eleva-se também a importância dos projetos desenvolvidos dentro das empresas, tornando sua adequada gestão um diferencial no competitivo cenário atual.

Na busca pelo crescimento, as empresas precisam mensurar qualitativamente a maturidade em gerenciamento de projetos para identificação dos pontos fortes e fracos da gestão para que, por fim, seja possível sugerir ações corretivas que contribuam para o processo de melhoria contínua.

Foco deste estudo, a empresa apresentada é uma sociedade de economia mista atuante no setor de saneamento onde, assim como em toda corporação que visa uma estrutura organizacional funcional e projetizada, se faz necessária análise do quão eficaz e padronizada é a metodologia aplicada em sua gestão de projetos.

Sendo assim, o objetivo principal dessa pesquisa é a avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa através de sua Unidade Regional Londrina e Cambé, suas coordenações de Clientes, Planejamento e Redes e setores ligados às mesmas.

Para alcançar o objetivo principal, o estudo passará pelas seguintes fases: análise do referencial teórico, seleção do modelo de maturidade, aplicação de questionário do modelo escolhido e análise dos resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PROJETOS

O PMBok, manual de boas práticas em gerenciamento de projetos desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI, 2008), descreve projetos como empreendimentos temporários em busca de resultados exclusivos. Ainda segundo o guia, entende-se por temporário que a duração de um projeto é finita, com início e fim definidos, e que exclusivo significa que a entrega de um projeto é única, ou seja, diferente de todas as outras já produzidas. Tal ideia é reforçada por Prado (2004b, p.18) que define projeto como “um esforço único e não repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos visando ao cumprimento de objetivos preestabelecidos”.

A norma ISO 10006 apresenta o conceito de projeto como um conjunto controlado de atividades, com período de duração definido, realizado para alcançar um objetivo, respeitando seus requisitos, com limitações de prazo, custo e recursos (ABNT, 2006).

De acordo com o PMI (2004), referência mundial em gerenciamento de projetos, a qualidade de um projeto é afetada pelo balanceamento das necessidades conflitantes do mesmo, fatores esses que compõe a “restrição tripla” – escopo, custo e prazo – sendo também enfatizada nas definições dadas por Kerzner (2006) e Vargas (2009).

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2009, p.6).

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Definido pelo PMI (2004) como a aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas às atividades do projeto de forma a atingir seu objetivo, o gerenciamento de projetos também pode ser descrito como um conjunto de ferramentas gerenciais destinadas ao controle de eventos não recorrentes, únicos e complexos, respeitando condições predeterminadas como tempo, custo e qualidade (VARGAS, 2009).

A definição dada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (2006) inclui o planejamento, monitoramento, controle e tomada de ações corretivas em todas as etapas do projeto, de forma contínua, como requisitos para alcançar os objetivos do empreendimento. Segundo Archibalb (1992, p.3, tradução nossa), “em todo tipo de organização – governamental, institucional e industrial – há um crescente reconhecimento de que, embora muitos projetos existam dentro da organização, eles são frequentemente pouco compreendidos e raramente gerenciados corretamente”.

Para Kerzner (2006), o verdadeiro desafio para as empresas não está em gerenciar atividades repetitivas muitas vezes baseadas em padrões históricos, mas em gerir tarefas nunca antes realizadas.

O gerenciamento de projetos costuma proporcionar, às organizações onde é praticado, bons resultados como, por exemplo, o aumento das chances de sucesso dos projetos, a redução de custo e prazo para desenvolvimento dos mesmos e o aumento de receitas, da satisfação dos clientes e da competitividade da empresa no mercado (PRADO; MATOS, 2005).

2.3 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo a Grande Enciclopédia Larousse Cultural (1998), o significado de maturidade é a condição das coisas que atingiram o seu completo desenvolvimento. Trazendo esse conceito para a área de projetos, o PMI (2008) define maturidade como o grau através o gerenciamento de projetos é praticado em uma organização.

Para Verzuh (2000), maturidade pode ser definida como a utilização das melhores práticas em busca de resultados. Semelhante é o conceito apresentado por Kerzner (2006) que se baseia no desenvolvimento de sistemas e processos repetitivos para garantia de uma alta probabilidade de sucesso para cada um deles.

O quadro 1 apresenta as cinco fases do ciclo de vida da gestão de projetos. Segundo Kerner (2006), praticamente todas as empresas passam por essas fases antes de atingir algum nível de maturidade em gerenciamento de projetos, com períodos que variam de acordo com a cultura da organização e natureza do negócio.

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes da área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes da área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes da área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes da área	Obter o comprometimento com o planejado	Integrar o controle de custos e de programação
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações de escopo	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
			Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Quadro 1: As cinco fases do ciclo de vida da gestão de projetos

Fonte: Kerzner (2006, p.46)

Para Prado (2008), a maturidade em gerenciamento de projetos é mensurada através da análise do quão hábil a organização está em gerenciar seus projetos.

2.4 MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Oliveira (2006) define modelos como guias para que a empresa identifique em que nível de maturidade em gerenciamento de projetos a organização se encontra e utilizar essa informação para elaborar de um plano para sugerir melhorias na busca da excelência.

Atualmente, não existe um consenso em relação à escolha de um modelo específico para análise de maturidade em gestão de projetos.

O gráfico representado pela figura 1, desenvolvido pelo PMSURVEY.ORG 2012, pesquisa anual organizada por *chapters* do PMI de diversos países, aponta que, apesar da maior utilização do OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) do PMI, outros modelos possuem significativa representação.

A exemplo dos números da pesquisa mundial, no Brasil, os resultados, representados no gráfico da figura 2, indicam que diferentes modelos são utilizados para avaliações de maturidade nas organizações.

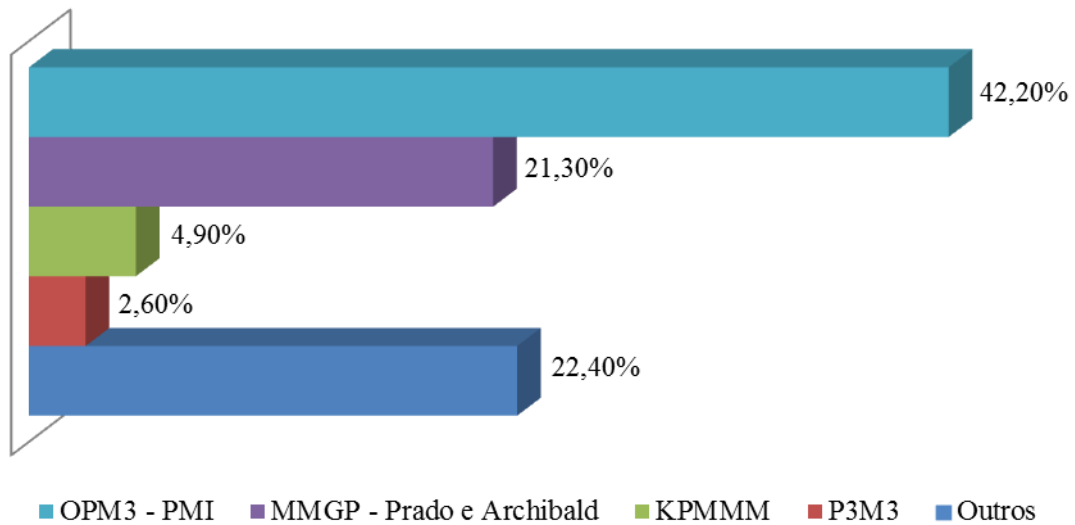


Figura 1 - Modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos utilizados – Mundial
Fonte: Adaptado de PMSURVEY.ORG (2012)

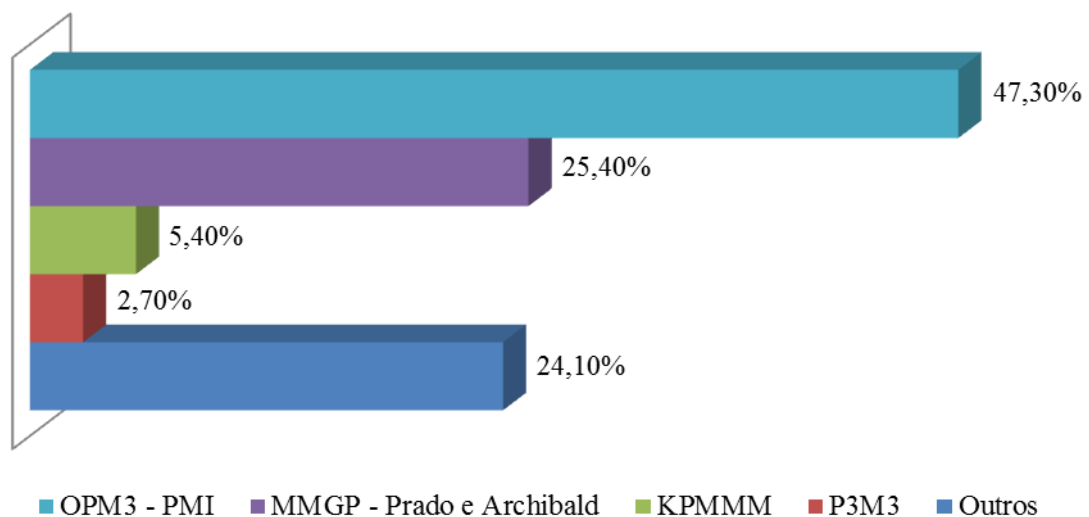


Figura 2 - Modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos utilizados – Nacional
Fonte: Adaptado de PMSURVEY.ORG (2012)

Após a análise de diversos modelos, o MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) de Darci Prado mostrou-se um modelo de fácil acesso e que possui um questionário de fácil entendimento, além de possibilitar a realização de benchmarking por meio das informações divulgadas anualmente pela Pesquisa Archibald & Prado.

2.4.1 Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos)

O MMGP é um modelo desenvolvido por Darci Prado, através de sua experiência na implantação de gestão de projetos em empresas brasileiras, e apresenta-se em duas versões: Setorial e Corporativo, indicados para análise de setores isolados da empresa ou da organização como um todo, respectivamente.

Dada à estrutura organizacional da empresa analisada e sabendo-se que os diversos setores da corporação podem possuir diferentes níveis de maturidade, será apresentado, nesse estudo, o MMGP – Setorial.

Para Prado (2008), o MMGP é um modelo de crescimento nos aspectos fundamentais da gestão de projetos. Para analisar esses aspectos, o modelo avalia a organização através de seis dimensões de maturidade:

1. Conhecimento de gerenciamento → Dimensão que contém os conhecimentos de gestão de projetos e os conhecimentos de outras práticas de gerenciamento utilizadas pela organização. Esses conhecimentos devem ser difundidos, em níveis que variam de acordo com a necessidade, por todos os setores envolvidos com projetos.
2. Uso prático de metodologia → Metodologia de gerenciamento de projetos é um guia para garantir a correta aplicação de técnicas e ferramentas. Deve existir, preferencialmente, uma metodologia única com pequenas adaptações para cada setor.
3. Informatização → Desenvolvimento de um sistema para informatizar os diversos aspectos da metodologia de gerenciamento de projetos.
4. Estrutura organizacional → Devido ao envolvimento de diferentes setores da organização com os projetos, deve-se necessariamente adequar a estrutura organizacional da empresa para minimização de conflitos e maximização de resultados.
5. Relacionamentos humanos → O trabalho é executado por pessoas. Sendo assim, a motivação da equipe é fundamental para o bom andamento do projeto do mesmo modo que conflitos negativos podem acabar prejudicando o seu desenvolvimento. Logo, aspectos dos relacionamentos humanos, sejam eles positivos ou negativos, afetam todos os envolvidos no projeto e devem ser gerenciados.
6. Alinhamento com os negócios da organização → É de suma importância que os projetos e os negócios da empresa estejam sempre alinhados.

Para definir em qual estágio a organização se encontra, Prado (2008) classifica a maturidade em gerenciamento de projetos em cinco níveis:

Nível 1 – Inicial → Não existe um esforço coordenado para implantação de um sistema padronizado de gerenciamento de projetos. Não há controle sobre os diversos projetos da empresa que são executados de forma isolada por meio de iniciativas individuais de cada setor. As principais consequências do nível 1 sobre os projetos são: não cumprimento de prazos e custos previstos, alterações de escopo durante o projeto, não atendimento dos indicadores de eficiência e insatisfação do cliente.

Nível 2 – Conhecido → Há um reconhecimento inicial da necessidade de planejamento e controle dos projetos. Podem ocorrer iniciativas isoladas de padronização de procedimentos e nota-se alguma melhoria, porém seu uso é restrito. Apesar de mais bem-sucedida que o nível anterior, a organização ainda sofre com os mesmos problemas, porém em menor escala.

Nível 3 – Padronizado → Existe um modelo padronizado de procedimentos e o mesmo é difundido e utilizado em todos os projetos. Implementa-se, em busca do alinhamento estratégico, uma estrutura organizacional adequada para a empresa e um maior

comprometimento dos principais envolvidos é incentivado. As competências dos gerentes de projetos estão em processo de evolução. No nível 3, é possível reconhecer uma clara melhoria nos índices de sucesso e satisfação dos cliente.

Nível 4 – Gerenciado → Maior consolidação de todo processo apresentado no nível 3. Acessibilidade às melhores práticas através de um banco de dados de projetos executados e o ciclo de melhoria contínua é aplicado sempre que uma deficiência é percebida. A organização reconhece os benefícios do novo modelo e, com o aumento dos índices de sucesso, o clima é otimista e anseia-se por novos desafios.

Nível 5 – Otimizado → Com grande quantidade de conhecimento adquirido através da experiência, o nível de sucesso é próximo a 100%. Uma vez alcançada a excelência no gerenciamento de projetos em todas as suas dimensões, a organização passa a ser vista como referência (*benchmark*) por outras empresas.

A avaliação da maturidade deve ser realizada com base nos níveis de maturidade em conjunto com os percentuais de aderência às dimensões e aos níveis de maturidade. Essas percentagens indicam o quão alinhada a organização se encontra em relação à dimensão ou ao nível em questão. Os valores obtidos devem ser analisados da seguinte forma:

Até 20% → Aderência nula ou fraca.

De 20% até 60% → Aderência regular.

De 60% até 90% → Boa aderência.

Acima de 90% → Aderência completa.

Durante o processo de evolução da empresa em gerenciamento de projetos, é possível verificar que as dimensões de maturidade apresentam avanços a cada nível de maturidade alcançado pela corporação. Esse processo indica que o desenvolvimento da cultura organizacional da organização depende diretamente do quão competente ela se mostra em cada uma das dimensões. Os níveis de maturidade se correlacionam com as dimensões de maturidade conforme apresentado no quadro 2.

Nível Dimensão	1. Inicial	2. Conhecido	3. Padronizado	4. Gerenciado	5. Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implantada padronizada ^e	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 com estratégia	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Quadro 2 – Relação dos níveis de maturidade com as dimensões da maturidade
Fonte: Adaptado de Prado (2004a)

Cada nível apresenta diferentes cenários, aspectos e índices de sucesso que evoluem conforme a empresa desenvolve sua maturidade em gerenciamento de projetos. No quadro 3, é possível verificar as principais características de cada nível e suas respectivas expectativas de sucesso.

Resumo das características	Cenário típico	Aspecto básico	Índice de sucesso
1 Nenhuma iniciativa da organização. Iniciativas pessoais isoladas. Resistências à alteração das práticas existentes.	Gerenciamento de projetos de forma isolada.	Desalinhamento total	Baixo
2 Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos. Estabelecimento de uma linguagem comum.	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não padronizada e não disciplinada.	Alinhamento de conhecimentos	Alguma melhoria
3 Metodologia desenvolvida, implantada e testada. Informatização de partes da metodologia. Estrutura organizacional implantada. Iniciativas para alinhamento estratégico.	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Escritório de Gerenciamento de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos.	Existência de padrões	Melhoria acentuada
4 Treinamento avançado. Consolidação do alinhamento com os negócios da organização. Comparação com benchmarks. Identificação e eliminação de causas de desvios de meta. Metodologia e informatização estabilizadas. Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes.	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Escritório de Gerenciamento de Projetos ativo mas dando autonomia aos Gerentes de Projeto.	Os padrões são eficientes	Melhoria mais acentuada
5 Sabedoria. Grande experiência em gerenciamento de projetos. Capacidade para assumir riscos maiores. Preparo para um novo ciclo de mudanças.	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Escritório de Gerenciamento de Projetos atuando como Centro de Excelência. Gerentes de Projeto com grande autonomia.	Otimização dos padrões	Próximo de 100%

Quadro 3 – Características dos níveis de maturidade do MMGP

Fonte: Prado (2004a, p.95)

Em análise do quando 3, verifica-se que a cada nível de maturidade, o domínio da empresa sobre as dimensões de maturidade se eleva, que resulta em otimização dos processos e aumento da eficiência e das chances de sucesso dos projetos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Haguette (1995) afirma que se deve decidir pela “[...] metodologia que melhor se adequa ao problema que se deseja investigar”.

De acordo com Yin (2001), a escolha da estratégia de estudo deve considerar três aspectos: tipo das questões da pesquisa, extensão de controle que o pesquisador possui sobre eventos comportamentais e no grau de enfoque em acontecimentos históricos e/ou contemporâneos.

Estratégia	Tipo das questões da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	Sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	como, por que	Não	Não
Estudo de caso	como, por que	Não	Sim

Quadro 4 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: Cosmos apud Yin (2001, p.24)

O estudo de caso, conforme representado no quadro 4, é geralmente indicado para situações quando as questões apresentadas na pesquisa são do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador possui pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais e quando o foco da pesquisa são fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto real (YIN, 2001).

Sendo assim, a metodologia utilizada classifica-se como um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.32), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa “[...] empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A figura 3 ilustra a metodologia desenvolvida para realização desse estudo.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O objeto da pesquisa desenvolvida nesse estudo é uma sociedade de economia mista atuante no setor de saneamento que presta serviços a 345 municípios do estado do Paraná e a um de Santa Catarina.

Dada a dimensão da distribuição geográfica de atuação da empresa e a elevada quantidade de unidades que a compõe, o objetivo desse estudo restringiu a aplicação da avaliação de maturidade a uma única gerência da empresa, a Unidade Regional – Londrina e Cambé (Estado do Paraná).

O questionário utilizado na pesquisa será enviado para análise à Gerente da Unidade em questão, aos responsáveis pelas Coordenações de Clientes, Planejamento e Redes e aos gestores dos setores de Apoio Comercial, Atendimento Personalizado, Cobrança e Teleatendimento.

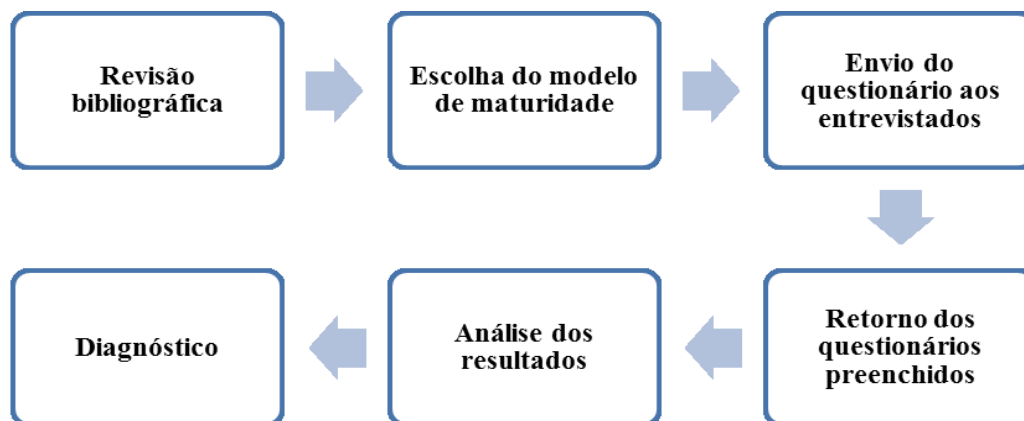


Figura 3 – Metodologia para desenvolvimento do estudo
Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DOS DADOS

A aquisição das informações para análise da maturidade em gerenciamento de projetos da empresa foco desse estudo foi realizada através de um questionário auto-preenchível com questões de múltipla escolha. O questionário aplicado é o MMGP – Setorial desenvolvido por Prado (2008).

O questionário MMGP – Setorial e a ferramenta para análise das respostas encontram-se disponíveis no site maturityresearch.com. O site também disponibiliza anualmente os resultados obtidos pela Pesquisa Archibald & Prado possibilitando a realização de *benchmarking*. A análise das respostas se deu em duas fases:

- 1- Análise realizada por meio da associação das respostas, de forma quantitativa, sem que haja individualização das mesmas.
- 2- Análise realizada por meio de um questionário único, resultado da discussão coletiva de cada resposta de forma que o mesmo seja fruto de um consenso entre os participantes.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi realizada, inicialmente, uma seleção de colaboradores que poderiam responder ao questionário. Após esse levantamento, os mesmos foram orientados pessoalmente em relação à metodologia adotada e, então, convidados a participar da pesquisa.

O questionário MMGP – Setorial foi enviado, através de uma ferramenta online, para oito colaboradores convidados para serem devolvidos totalmente preenchidos em até 30 dias. Ao final do prazo estipulado, cinco questionários foram respondidos.

Na primeira etapa, após processamento das respostas dos questionários de cada um dos colaboradores por meio da ferramenta disponibilizada pelo site maturityresearch.com, obtém-se as informações necessárias para traçar o perfil de aderência da empresa aos níveis de maturidade do Prado-MMGP exposto na tabela 1.

Tabela 1 - Perfil de aderência aos níveis de maturidade do MMGP

Nível de maturidade	Descrição	Percentual de aderência aos níveis de maturidade					
		C.1	C.2	C.3	C.4	C.5	Média
2	Conhecido	42	69	53	32	25	44,2
3	Padronizado	50	76	46	52	38	52,4
4	Gerenciado	55	70	40	45	52	52,4
5	Otimizado	100	20	0	20	30	34
Nível de maturidade		3,47	3,35	2,39	2,49	2,45	2,83

Fonte: Coleta de dados da pesquisa

Por conseguinte, o nível médio de maturidade resultante da análise individual dos cinco questionários respondidos é de 2,83.

O processamento das respostas dos questionários também fornece informações em relação à aderência da empresa às dimensões de maturidade do Prado-MMGP, cujo perfil é apresentado pela tabela 2.

Tabela 2 - Perfil de aderência às dimensões de maturidade do MMGP

Dimensão	Percentual de aderência às dimensões de maturidade					
	C.1	C.2	C.3	C.4	C.5	Média
Competência técnica	54	66	44	36	35	47
Metodologia	61	67	34	41	49	50,4
Informatização	53	63	20	48	37	44,2
Estrutura organizacional	70	54	28	44	39	47
Competência comportamental	85	39	15	28	39	41,2
Alinhamento estratégico	70	63	27	42	48	50

Fonte: Coleta de dados da pesquisa

Entretanto, de acordo com Darci Prado apud Oliveira (2010), o desenvolvedor do modelo, o modo ideal de avaliar o nível de maturidade de uma organização é a análise das respostas de um único questionário desenvolvido pelos participantes. Sendo assim, foi iniciada uma nova fase do estudo e todos os colaboradores envolvidos na análise foram convocados para uma reunião para discussão e elaboração de um conjunto de respostas único e consensual para o questionário.

Após preenchimento do questionário do site maturityresearch.com, o processamento dessas novas informações fornece os dados para os perfis de aderência aos níveis e às dimensões de maturidade representados pelas tabelas 3 e 4, respectivamente.

Tabela 3 - Perfil de aderência aos níveis de maturidade do MMGP

Nível de maturidade	de	Descrição	Percentual de aderência aos níveis de maturidade
2		Conhecido	40
3		Padronizado	52
4		Gerenciado	49
5		Otimizado	20
Nível de maturidade			2,61

Fonte: Coleta de dados da pesquisa

Tabela 4 - Perfil de aderência às dimensões de maturidade do MMGP

Dimensão	Percentual de aderência às dimensões de maturidade
Competência técnica	46
Metodologia	48
Informatização	40
Estrutura organizacional	39
Competência comportamental	35
Alinhamento estratégico	38

Fonte: Coleta de dados da pesquisa

A avaliação final, com base nas respostas dadas em consenso entre os colaboradores, da maturidade da organização aponta para o nível 2,61. Para efeitos de comparação, o nível médio de gerenciamento de projetos das empresas participantes da Pesquisa Archibald & Prado de 2012 foi de 2,6.

5. CONCLUSÕES

A análise do referencial bibliográfico foi realizada, buscando pesquisar a maior quantidade material possível acerca de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos, incluindo diversos modelos de maturidade, dentre os quais, por uma série de critérios, foi escolhido o MMGP – Setorial.

O questionário do modelo selecionado foi enviado a oito colaboradores responsáveis pelos setores em análise. Apesar de serem respondidos apenas cinco questionários, os dados adquiridos foram suficientes para a avaliação da maturidade da empresa. Posteriormente, a equipe foi reunida para discussão e elaboração de um conjunto de respostas consensual para o questionário.

As respostas obtidas através dos questionários foram submetidas ao processamento da ferramenta disponibilizada pelo site maturityresearch.com e seus resultados analisados e discutidos.

Ao término desse estudo, conclui-se, pela análise dos resultados, que a organização possui uma linguagem comum estabelecida por meio de seu sistema normativo, sendo essa ferramenta a principal responsável pelas melhorias percebidas no gerenciamento dos projetos. Entretanto, verifica-se também o baixo percentual de aderência aos níveis e às dimensões de maturidade, evento que contribui para a falta de disciplina e padronização pela qual passa a

gestão da empresa, não a impedindo, porém, de lidar com o gerenciamento de múltiplos projetos.

Como planejamento futuro, espera-se, além de manter a realização da pesquisa anual, a aplicação da mesma em outras unidades da empresa com o intuito de abranger uma parcela maior da organização e consolidar uma cultura de gerenciamento de projetos.

BIBLIOGRAFIA

ARCHIBALD, Russel D. **Managing high-technology programs and projects**. 2ed. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1992.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10006**: sistemas de gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2006.

GRANDE enciclopédia Larousse cultural. **Maturidade**. São Paulo: Nova Cultural, 1998. vol XVI. p.3872.

HAGUETTE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 3ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

KERZNER project management maturity model online assessment. **International Institute for Knowledge**. Disponível em < <http://www.iil.com/pm/kpmmm>>. Acesso em 18/02/2013.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Rosana Angela Perrotta de. **Estudo de caso**: avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos do núcleo de tecnologia da informação e comunicação. 2010. 94 f. Monografia (Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

OLIVEIRA, Warlei Agnelo de. Modelos de maturidade: visão geral. **Revista Mundo PM**. nº 6, p.6-11, dez.-jan. 2006.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. Nova Lima: INDG, 2004a.

_____. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima: INDG, 2008.

_____. **Planejamento e controle de projetos**. 6ed. Nova Lima: INDG, 2004b.

PRADO, Darci Santos do; MATOS, Ricardo. Gestão estratégica e gerenciamento de projetos. **Revista Mundo PM**. nº 2, p.55-59, abr.-mai. 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Organizational project management maturity model (OPM3)**: knowledge foundation. 2ed. Newton Square, 2008.

_____. **PMSURVEY.ORG 2012**: a global initiative of PMI chapters (relatório mundial). 2012. Disponível em <<http://201.49.223.58:8080/PBEnquete3/public/login.xhtml>>. Acesso em 15/02/2013.

_____. **PMSURVEY.ORG 2012**: a global initiative of PMI chapters (relatório nacional). 2012. Disponível em <<http://201.49.223.58:8080/PBEnquete3/public/login.xhtml>>. Acesso em 15/02/2013.

_____. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos** (guia PMBOK). 4ed. Newtown Square, 2008.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERZUH, Eric. **MBA compacto**: gestão de projetos. Tradução de André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Consultoria, supervisão e revisão técnica de Cláudio Damascena. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.