

RF-1091

THE ROLE OF MATURITY MODELS FOR PROJECT MANAGEMENT AT ORGANIZATIONS

Sady Darcy da Silva Junior (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil) – contatosady@hotmail.com

Edimara Mezzomo Luciano (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil) – eluciano@pucls.br

Kelly Christiane Guimarães de Oliveira (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil) – kellycgoliveira@yahoo.com

Leonardo Rocha de Oliveira (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil) – leorocho@pucls.br

The article presents an analysis over the main maturity models for project management, which are OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), PMMM (Project Management Maturity Model), MMGP (Maturity Model for Project Management) and the maturity process of project management into COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). The study aims at analyzing the applicability of the maturity models for project management at organizations. The research work was carried out by an exploratory and qualitative study using semi-structured interviews with field experts. The analysis results point out to the recognition of the role of maturity models for managing projects, highlighting the possibility of driving actions for continuous improvements over the processes of project management, considering factors such as organizational culture and structure, communication and strategic and tactical sponsorship.

Keywords: project management, maturity models, maturity models on project management

O PAPEL DOS MODELOS DE MATURIDADE PARA GESTÃO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES

O artigo apresenta uma análise sobre os principais modelos de maturidade em gestão de projetos, tais como OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), PMMM (*Project Management Maturity Model*), MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) e o processo de maturidade em gerenciamento de projetos do COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*). O estudo tem como objetivo analisar a importância dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações. Esta análise foi realizada por meio de um estudo exploratório e qualitativo, com uso de entrevistas semi-estruturadas junto a especialistas da área. Os resultados das análises apontam para o reconhecimento do papel dos modelos de maturidade para a gestão de projetos, destacando a possibilidade de ações de melhoria contínua sobre os processos de gestão de projetos, considerando fatores como cultura e estrutura organizacional, comunicação e patrocínio dos níveis estratégico e tático.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, modelos de maturidade, modelos de maturidade em gerenciamento de projetos

1 INTRODUÇÃO

Gerenciamento de projetos é um assunto cada vez mais em pauta no ambiente corporativo. Uma série de *frameworks* serve de guia para a adoção das melhores práticas da área, citando como exemplo o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute*), associação profissional, reconhecida internacionalmente, que visa identificar e disseminar os conhecimentos existentes e melhores práticas identificadas na área de gerenciamento de projetos. No entanto, após o início do uso destes *frameworks*, é natural que as organizações, em busca da maximização do retorno deste esforço, acabem por questionarem em que ponto se encontram em termos de gerenciamento de projetos.

Uma forma de se medir isso é por meio da maturidade, utilizada em diferentes *frameworks* e modelos como recurso para indicar em que nível a organização se encontra em relação ao aspecto analisado. Webster (1988) define como maduro um estado de máximo desenvolvimento, e maturidade como a qualidade ou estado de ser maduro. O conceito de maturidade aplicado a uma organização denota um estado onde a organização está em ótimas condições de alcançar seus objetivos em relação ao aspecto em análise. Neste sentido, maturidade em projetos pode significar que a organização está preparada a gerenciar os seus projetos. Kerzner (2006) afirma que a maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso.

Porém, é interessante resgatar o histórico recente do conceito de maturidade. Ele ganhou força em 1990, através do Instituto de Engenharia de Software (SEI – *Software Engineering Institute*) da Universidade *Carnegie Mellon*, refletindo o melhor das práticas realizadas para a evolução contínua dos processos de desenvolvimento de software. O modelo *Capability Maturity Model* (CMM) (SEI, 1995) compreende cinco estágios de maturidade - Inicial, Repetível, Definido, Gerenciado e Otimizado -, pelos quais as organizações conseguem acompanhar a evolução do ciclo de desenvolvimento de software e incrementar o seu nível de maturidade por meio de ações corretivas e de melhorias contínuas do processo de desenvolvimento.

Segundo Kerzner (2006), é neste ponto que surgiu a origem dos modelos de maturidade atuais, visto que neste período a indústria de software explorava maneiras formais de melhor avaliar e mensurar a qualidade e a confiabilidade dos processos usados para o desenvolvimento de software. A indústria reconheceu o valor da aplicação de conceitos de gestão de qualidade total (TQM ou *Total Quality Management*) e de melhorias contínuas aos processos de desenvolvimento de software.

O instrumento ofereceu ao setor um meio estruturado e objetivo de avaliar os processos de desenvolvimento de uma organização de software e de comparar os resultados com práticas tidas como ideais. O CMM auxiliou os criadores de software a identificar melhorias específicas que lhes permitiriam tornarem-se mais competitivos em um setor já altamente competitivo (KERZNER, 2006). O próprio CMM utiliza a Gestão de Projetos em sua estrutura para atingir um processo que

possa ser repetitivo e procurar obter resultados previsíveis a partir dos esforços de trabalho (CLELAND e IRELAND, 2002).

A aplicação dos modelos de maturidade para gerenciamento de projetos é relativamente recente. Os modelos desenvolvidos em geral se baseiam na idéia da estrutura originalmente estabelecida pelo CMM, com cinco níveis e um número de áreas de capacitação com foco na avaliação. Para utilização do padrão de maturidade do CMM em outros setores, os instrumentos são combinados com seus respectivos indicadores e padrões. No caso da gestão de projetos, o padrão mais utilizado é o PMBOK, que serve de base para muitos dos modelos de maturidade em gestão de projetos que atualmente se encontram no mercado, incluindo os que serão analisados neste artigo.

Mais do que mero modismo, investir na busca de maturidade em gerenciamento de projetos está sendo uma preocupação estratégica. Isto pode ser percebido pelo crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos. Instituições preocupadas em disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos e promover a profissão do gerente de projetos no mundo têm crescido significativamente. No entanto, administrar projetos com sucesso não tem sido uma prática constante, uma vez que exige mais do que simplesmente adotar um guia referencial ou um software de apoio (RABECHINI e PESSÔA, 2005).

Dentre os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos disponíveis no mercado, quatro foram selecionados para análise nesta pesquisa, conforme segue:

- OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, do *Project Management Institute* – PMI;
- PMMM - *Project Management Maturity Model*, de Harold Kerzner;
- MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, de Darci Prado;
- COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology*, do *IT Governance Institute* – ITGI.

A existência de modelos de maturidade com finalidades semelhantes e eventualmente sobrepostas é o que motivou esta pesquisa, onde se buscou entender, primeiramente, quais os pontos em comum entre os mesmos, tomando como base o referencial teórico, para posteriormente verificar a aplicabilidade e real importância destes modelos, através da opinião de especialistas. Neste sentido, o objetivo deste estudo é analisar a importância dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações. Desta forma, a questão de pesquisa que se pretende responder ao final deste trabalho é: qual a opinião de especialistas em gestão de projetos sobre a importância dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações?

2 MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

O referencial teórico deste trabalho aborda os quatro modelos de maturidade em gerenciamento de projetos citados anteriormente: OPM3/PMI, PMMM/Kerzner, MMGP/Prado e COBIT/ITGI.

2.1 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

A proposta do modelo OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) é prover um *framework* para as organizações entenderem o gerenciamento de projetos organizacionais e medirem a sua maturidade, mediante um amplo e abrangente conjunto de melhores práticas que possibilitem um reexame da busca organizacional por objetivos estratégicos (PMI, 2003).

A idéia de criar um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos que fosse o padrão do *Project Management Institute* (PMI) ocorreu em maio de 1998, quando foi idealizado o OPM3. Conforme Santos (2003), neste ano foi formado pelo PMI um time de projeto composto por diversos profissionais da área, que iniciou algumas pesquisas com gerentes de projetos em organizações de diversas categorias e tamanhos, alguns com e outros sem o conhecimento das práticas sugeridas pelo PMBOK, e também com ou sem a certificação PMP (*Project Management Professional*). O foco era caracterizar os aspectos comuns aos projetos que haviam finalizado com sucesso, e não o que faltava para melhorar o desempenho das práticas de gerenciamento de projetos.

As organizações, segundo as pesquisas realizadas pelo time de projeto responsável pelo desenvolvimento do OPM3, falham em questões chave quanto aos critérios de seleção e no alinhamento de projetos às estratégias corporativas. Neste âmbito, podem ser consideradas como falhas o alinhamento com a alta direção somente na fase inicial do projeto, as falhas na comunicação de mudanças de metas corporativas, falta de fundos financeiros, desvalorização do gerenciamento de projetos pela alta direção, a enorme pressão de grandes projetos em detrimento dos menores, bem como o compromisso dos *stakeholders* somente na fase de criação do projeto.

A partir das conclusões deste estudo originou-se o OPM3, um padrão desenvolvido sobre a gestão do PMI, cuja estrutura será demonstrada no próximo tópico deste artigo.

2.1.1 Estrutura do Modelo OPM3

O OPM3 é organizado como um livro (PMI, 2003) contendo uma explanação sobre o modelo, uma lista das melhores práticas mais relevantes, um glossário e métodos de auto-análise quanto à maturidade organizacional em termos de gerenciamento de projetos, consistentes com o guia PMBOK do PMI.

Considerando os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos definidos pelo PMBOK (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento), os estágios a serem ultrapassados para se obter o melhoramento dos processos, do mais básico para o mais avançado, são os seguintes (PMI, 2003):

- Padronização;
- Medição;
- Controle;
- Melhoria Contínua.

O OPM3 trabalha em três domínios: projetos, programas e portfolio. Projeto pode ser entendido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado” (PMI, 2004, p. 374). Programa significa um grupo de projetos relacionados, aonde se obtém melhores benefícios e controle quando gerenciados de modo coordenado, que não seriam possíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Já portfolio pode ser definido como um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados, visando facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio. Os projetos ou programas do portfolio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados (PMI, 2004).

Os estágios de padronização, de medição, de controle e de melhoramento contínuo deverão ser atingidos se a seqüência de domínios de gerenciamento projeto, programa e portfolio estiver implantada. Os mesmos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos citados anteriormente se aplicam ao gerenciamento de programas e de portfolio. Locados no contexto dos três domínios de gerenciamento, os processos ganham uma dimensão estratégica em termos organizacionais.

Em resumo, a estrutura do modelo de maturidade OPM3 pode ser entendida a partir da combinação dos cinco grupos de processos de gerenciamento do PMBOK (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento) nos três domínios de gerenciamento (projetos, programas e portfolio), considerando a interação e o progresso através de quatro estágios de melhoramento dos processos - padronização, medição, controle e melhoria contínua (PMI, 2003).

Adicionalmente a esta estrutura, conforme dito anteriormente, as empresas medem a sua maturidade mediante um amplo e abrangente conjunto de melhores práticas. Entende-se melhor prática, segundo o PMI (2003), como a forma ideal atualmente reconhecida pelo mercado para alcançar um objetivo definido.

Dentro do modelo OPM3, cada melhor prática é mapeada em uma ou mais localizações, ou seja, o modelo informa onde ela se encontra dentro dos domínios de gerenciamento de projeto, programa ou portfolio e em qual estágio de melhoramento, se como padrão, medido, controlado ou em melhoramento contínuo. Isto parece caracterizar uma altíssima complexidade de interdependências do modelo OPM3, demonstrando, porém, sua grande abrangência em termos de completude do conteúdo dos processos de gerenciamento de projetos.

No próximo tópico será demonstrado outro modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, o PMMM (*Project Management Maturity Model*), de Harold Kerzner.

2.2 PMMM - Project Management Maturity Model

Kerzner (2002) definiu as seguintes fases do ciclo de vida de gestão de projetos: embrionária, aceitação pela gerência executiva, aceitação pelos gerentes de área, crescimento e maturidade.

Posteriormente, Kerzner (2006) criou o PMMM, sugerindo que para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos, é necessário

galgar cinco níveis, semelhantes ao CMM (SEI, 1997), em que cada nível representa um grau diferente de maturidade.

O primeiro nível – linguagem comum – é o nível em que a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos como metodologia útil para atingir sucesso em projetos. Neste nível, em geral a organização sente a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico na disciplina, com condições, ao menos, para estabelecer uma terminologia.

O segundo nível – processos comuns – refere-se ao reconhecimento da organização da necessidade de estabelecimento de processos comuns para projetos. Os processos comuns visam repetir o sucesso obtido em um projeto para todos os outros na organização.

O nível três – metodologia única – é quando a organização reconhece a possibilidade de obter sinergia, dada a combinação de várias metodologias dentro de uma única, sendo que seu eixo central é o gerenciamento de projetos.

O quarto nível – *benchmarking* – é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por uma organização com outras. O objetivo desta fase é a obtenção de informações que ajudem a organização a melhorar seu desempenho.

Finalmente, no último nível – 5, da melhoria contínua – é aproveitada a informação aprendida, advinda do nível anterior (*benchmarking*), para implementar as mudanças necessárias visando o melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos.

O autor cita que o tempo em cada uma das fases pode ser afetado pela cultura da organização e pela natureza do negócio (KERZNER, 2002).

Outro modelo existente de maturidade em gerenciamento de projetos é o MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, de Darci Prado, que será demonstrado no próximo tópico.

2.3 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O modelo MMGP, Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PRADO, 2003), é baseado na experiência do autor na implantação de gerenciamento de projetos em organizações brasileiras. O conceito de maturidade do modelo se refere aos setores que se envolvem no gerenciamento de projetos nas organizações. O modelo pode ser aplicado em toda organização ou em um determinado setor, sendo que as avaliações podem apresentar níveis de maturidade distintos.

O modelo trata das seguintes dimensões da maturidade:

- Conhecimentos de gerenciamento (guia PMBOK);
- Uso prático de metodologias;
- Relacionamentos humanos;
- Estrutura organizacional;
- Alinhamento com os negócios da organização.

Estas dimensões agrupam uma série de passos, que, quando aplicados, farão com que a organização melhore o seu nível de maturidade. Os cinco níveis de maturidade do modelo são os seguintes (PRADO, 2003):

- Nível 1: inicial ou embrionário. Os projetos são executados na base do “melhor esforço individual” ou da “boa vontade”. Nem sempre há planejamento, o controle é fraco, não existem procedimentos padronizados (ou são mal definidos), não se faz avaliação de riscos e as lições aprendidas não são arquivadas. Ou seja, os projetos têm grande possibilidade de sofrer atrasos, estourar o orçamento e não atender às especificações técnicas;
- Nível 2: repetível ou conhecido. A organização investiu em treinamento e adquiriu softwares de gestão de projetos. Pode haver iniciativas isoladas de padronização de procedimentos, mas seu uso ainda é restrito. Alguma melhoria ocorre, mas o índice de fracassos dos projetos ainda é grande;
- Nível 3: definido ou padronizado. Há procedimentos padronizados, difundidos e utilizados em todos os projetos. Uma metodologia está disponível e é utilizada por todos. Uma estrutura organizacional para gestão de projetos foi implantada e existe comprometimento dos principais envolvidos. Os processos de planejamento e controle começam a dar resultado;
- Nível 4: gerenciado. Os dados de execução e as lições aprendidas dos projetos estão sendo coletados e armazenados em um banco de dados. É feita uma avaliação das causas dos desvios dos projetos, que estão alinhados com os negócios da empresa. Os gerentes estão se aperfeiçoando ainda mais em aspectos críticos da gestão, como na questão dos relacionamentos humanos. O fluxo de informações é melhor e os projetos são executados com alto nível de sucesso;
- Nível 5: otimizado. É possível aperfeiçoar os projetos com base na disciplina, liderança, experiência e dados históricos armazenados em bancos de dados, bem como escolher as melhores práticas a serem utilizadas. O nível de sucesso dos projetos é próximo de 100%. Com isso, a organização tem alta confiança em seus profissionais e em seus processos, sentindo-se mais preparada para aceitar desafios de alto risco.

O quarto padrão de maturidade em gerenciamento de projetos analisado no presente artigo, demonstrado no próximo tópico, integra o *framework* COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology*.

2.4 COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology*

O COBIT é um *framework* que busca obter níveis de maturidade para os processos estratégicos de Tecnologia da Informação (TI), cuja missão é,

pesquisar, desenvolver, publicar e promover uma estrutura oficial, atual e internacionalmente aceita de objetivos de controle para governança de TI, para adoção pelas organizações e uso diário por gerentes de negócio e profissionais da TI e da área de segurança (ITGI, 2007, p. 9).

O objetivo é compreender a responsabilidade e o processo estratégico que envolve a TI na organização e, por meio da busca pela melhoria contínua, atingir um grau de excelência que permita a gestão estratégica da organização (SALLÉ, 2004). A primeira versão do *framework* foi liberada em 1996, com base nos objetivos de controle do *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA).

A versão utilizada como base neste estudo é a 4.1, que já é uma publicação do ITGI - *IT Governance Institute*, que se tornou o principal editor do COBIT a partir de sua terceira versão, no ano 2000. O ITGI é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1998, que tem como missão desenvolver um entendimento avançado, promover boas práticas e influenciar positivamente a governança de TI, da alta administração até o nível técnico. O COBIT é a estrutura que apóia esse conceito e que viabiliza a implementação de um modelo de governança de TI.

Para atender as necessidades de alinhamento entre objetivos de negócio e a utilização da TI, o COBIT especifica alguns domínios que servem de guia para atender aos objetivos específicos da organização, que são (ITGI, 2007):

- Planejamento e Organização: fornece direcionamento para entregas de soluções e serviços;
- Aquisição e Implementação: fornece as soluções e os caminhos necessários para transformá-las em serviços;
- Entrega e Suporte: recebe as soluções e torna-as usáveis para os usuários finais;
- Monitoração e Avaliação: monitora todos os processos para assegurar que o direcionamento que foi definido está sendo seguido.

Cada um dos quatro domínios possui um conjunto de processos e controles necessários para a garantia dos objetivos. Ao todo são 34 processos distribuídos nos quatro domínios. Cada um dos 34 processos do COBIT possui níveis de maturidade que variam de 0 a 5, conforme segue:

- Nível 0 – Inexistente;
- Nível 1 – Inicial / Ad hoc;
- Nível 2 – Repetível, porém intuitivo;
- Nível 3 – Definido;
- Nível 4 – Gerenciado e mensurável;
- Nível 5 – Otimizado.

Pelo exposto acima, percebe-se que os níveis de maturidade do COBIT seguem os padrões definidos pelo modelo CMM, com acréscimo do “Nível 0 - Inexistente”.

Um dos processos do domínio Planejamento e Organização é o “PO10 – Gerenciar Projetos”, cuja gestão no *framework* visa garantir a conformidade das entregas de projetos em termos de orçamento, prazo e qualidade.

Dentre os objetivos de controle do processo “PO10 – Gerenciar Projetos”, merecem destaque o uso de *frameworks* de gestão de projetos e programas, além do interesse e participação dos interessados. Convém ressaltar que os demais objetivos de controle do processo PO10 já estão enquadrados dentro dos processos definidos pelo guia PMBOK, e por este motivo não foram destacados.

2.5 Níveis de Maturidade dos Modelos Estudados

Após o estudo dos níveis de maturidade existentes nos modelos citados foi criada a Tabela 1, com uma análise comparativa entre eles, baseando-se inicialmente nos cinco níveis padrão do CMM.

5 níveis (Padrão CMM)	Nível 1 Inicial	Nível 2 Repetível	Nível 3 Definido	Nível 4 Gerenciado	Nível 5 Otimizado	
OPM3/PMI			Padronização (1)	Medição (2) + Controle (3)	Melhoria Contínua (4)	
PMMM/Kerzner	Linguagem Comum	Processos Comuns	Metodologia Única	<i>Benchmarking</i>	Melhoria Contínua	
MMGP/Prado	Inicial/ Embrionário	Repetível/ Conhecido	Definido/ Padronizado	Gerenciado	Otimizado	
COBIT/ITGI	Inexistente (Nível 0)	Inicial/ <i>Ad Hoc</i>	Repetível/ Intuitivo	Definido	Gerenciado/ Mensurável	Otimizado

Tabela 1 – Análise comparativa entre os níveis de maturidade dos modelos

A Tabela 1 mostra que os modelos MMGP/Prado e COBIT/ITGI se assemelham bastante com os cinco níveis do CMM, com a diferença da inclusão do “Nível 0 - Inexistente” no modelo COBIT. O modelo PMMM/Kerzner também utiliza cinco níveis, porém com um padrão de nomenclatura um pouco diferente do CMM. Já o modelo OPM3/PMI chama a atenção pelo fato de iniciar sua escala, em termos de compatibilidade, a partir do nível 3 do CMM, “Definido”, além de possuir somente quatro níveis de maturidade, sendo que dois níveis ainda podem ser agrupados, por equivalência, no nível 4 do CMM, “Gerenciado”.

3. METODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza exploratória, a qual deve ser aplicada quando o objetivo é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado anteriormente (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 1991), buscando compreender o estado da arte naquelas situações em que a prática se antecipa à teoria (HOPPEN, 1997).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas com sete especialistas em gestão de projetos. Os dados coletados são qualitativos, uma vez que se busca a opinião e respectiva justificativa sobre o tema desta pesquisa. A partir das informações obtidas na revisão de literatura foi criado o instrumento de pesquisa, contando ainda com a experiência dos pesquisadores em assuntos de gestão de projetos, modelos de maturidade e viabilidade para operacionalização de entrevistas. O quadro de construtos e variáveis que originou o roteiro de entrevista está disposto na Figura 1.

Construto	Variável	Pergunta	Modelo
Dimensões	Domínio	Qual a sua opinião sobre a medição da maturidade em projetos, programas e portfolio?	OPM3
	Abrangência	Qual a sua opinião sobre medir a maturidade em gestão de projetos organizacional (como um todo) ou por áreas/departamentos?	MMGP
	Grupos de Processos	Qual a sua opinião sobre medir a maturidade em cada um dos cinco grupos de processos definidos pelo PMBOK? (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento)	OPM3
Dependências	Estrutura Organizacional	Na sua opinião, qual a relação da estrutura organizacional com a maturidade em gerenciamento de projetos?	OPM3, PMMM MMGP e COBIT
	Estratégia	Uma empresa precisa ter uma estratégia claramente definida para ser madura em gerenciamento de projetos?	OPM3, PMMM MMGP e COBIT
	Cultura Organizacional	Qual o impacto da cultura organizacional na maturidade em gerenciamento de projetos?	OPM3, PMMM MMGP e COBIT
	Natureza do Negócio	Na sua opinião, a natureza do negócio tem alguma relação com a maturidade em gerenciamento de projetos?	OPM3, PMMM MMGP e COBIT
	Conhecimento - Gerenciamento de Projeto	Para obter maturidade em gerenciamento de projetos, você considera obrigatório o conhecimento de metodologias ou <i>frameworks</i> focados em melhores práticas, como o PMBOK, por exemplo?	OPM3, PMMM MMGP e COBIT
	Aspecto comportamental	Qual a sua opinião sobre a questão de relacionamento e comunicação entre as pessoas, referente à maturidade em gerenciamento de projetos?	OPM3, PMMM MMGP e COBIT
	Apoio do alto escalão	Na sua opinião, qual a relação dos principais <i>stakeholders</i> com a maturidade em gerenciamento de projetos, especialmente aqueles dos níveis estratégico e tático da organização (dirigentes e gestores)?	OPM3, PMMM MMGP e COBIT
Validade	Modelo de 5 níveis	Você considera o modelo de 5 níveis (padrão CMMI) adequado para medir a maturidade em gerenciamento de projetos? (Inicial, Repetido, Definido, Gerenciado e Otimizado)	MMGP / COBIT
	Benchmarking	Você considera que uma empresa possa fazer <i>benchmarking</i> em termos de maturidade em gerenciamento de projetos com empresas do mesmo setor ou até mesmo de outros setores?	OPM3, PMMM MMGP e COBIT
Aplicabilidade	Facilidade De uso	Qual a sua opinião, de uma forma geral, sobre a aplicabilidade de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, principalmente quanto a métodos de avaliação e execução das práticas sugeridas, visando melhorias?	OPM3, PMMM MMGP e COBIT

Figura 1 – Quadro de construtos e variáveis

O roteiro semi-estruturado de entrevista foi elaborado de forma a deixar transparente ao entrevistado o conhecimento dos modelos, ao mesmo tempo em que as respostas permitissem alcançar o objetivo proposto. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O conteúdo das entrevistas foi analisado pela análise de conteúdo, seguindo sobretudo as recomendações de Bardin (1995).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira questão solicitava a opinião do especialista sobre a medição da maturidade em projetos, programas e portfolio. Os entrevistados 1 e 6 acham difícil de realizar esta medição em função das variáveis envolvidas nesta análise. Os demais entrevistados consideram importante este tipo de medição, com destaque ao entrevistado 5, citando que “a empresa pode estar madura em gerenciamento de projetos, mas não estar madura no gerenciamento de programas ou ainda de portfolio de projetos”.

Em seguida foi questionada a preferência de medição da maturidade em gestão de projetos na organização como um todo ou por áreas/departamentos. O entrevistado 1 acha impraticável medir maturidade no nível organizacional. Já o entrevistado 7 argumenta exatamente o contrário, visto que “...os projetos são os principais meios para atingir o planejamento estratégico. Planejamento estratégico

não é de uma área específica, mas da empresa inteira”. Os demais entrevistados consideram as duas formas importantes, tratadas como coisas distintas, dependendo do momento e dos objetivos da organização.

A terceira questão abordava a mediação de maturidade em cada um dos cinco grupos de processos definidos pelo PMBOK (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento). Os entrevistados 3 e 6 consideram que o esforço para isso talvez não compense. Os demais consideram importante, com destaque para o entrevistado 2, que citou ser “necessário, uma vez que cada um dos grupos de processos possui suas próprias entradas, saídas e procedimentos e o nível de maturidade em um não representa referencial para os demais”.

A respeito da relação da estrutura organizacional com a maturidade em gerenciamento de projetos, todos os entrevistados identificaram esta relação, em termos de papéis bem definidos, relacionamento com a estratégia e relação entre estrutura matricial e por projetos. O entrevistado 6 citou que,

a relação é totalmente direta, totalmente impactante, em uma estrutura matricial a maturidade não tem como se desenvolver muito, porque ela está totalmente atrelada, ela não se desenvolve porque o gestor funcional não deixa os membros que estão abaixo dele terem autonomia, eles não conseguem controlar custos, não conseguem ter recursos à sua disposição, desta forma não conseguem se tornar pessoas desenvolvidas a ponto de poderem ter um cronograma à disposição, poderem ter gestão sobre o orçamento, enfim, poderem tomar decisões, fazendo com que essa estrutura se torne uma matriz forte ou até mesmo por projetos, mudando a maturidade da empresa e mudando a estrutura.

Perguntou-se também sobre a necessidade da empresa ter uma estratégia claramente definida para ser madura em gerenciamento de projetos. Os entrevistados 2 e 4 consideram que não, visto que a estratégia deve estar relacionada diretamente com o portfolio de projetos, conforme cita o entrevistado 2: “não, a estratégia está relacionada diretamente ao gerenciamento de portfolio e programa, não projetos”. Os entrevistados 1 e 6 consideram essencial ter uma estratégia claramente definida, enquanto os demais consideram importante, porém não essencial.

Sobre o impacto da cultura organizacional na maturidade em gerenciamento de projetos, a resposta foi unânime. A questão da cultura foi ressaltada como importante por todos os entrevistados. O entrevistado 3 disse que “uma empresa com cultura organizacional que não preza pelas atividades de gerenciamento de projetos certamente terá grande dificuldade de amadurecer em gerenciamento de projetos com o passar do tempo.”

Em relação à questão sobre se a natureza do negócio tem alguma relação com a maturidade em gerenciamento de projetos, cinco dos sete entrevistados acreditam que não. Acreditam na relação o entrevistado 5, citando que: “a natureza do negócio está intimamente ligada a maturidade em gerenciamento de projetos. Somente empresas maduras conseguem lidar com o ‘caos’ de uma forma organizada, alcançando bons resultados”, e o entrevistado 7, dizendo que,

existem negócios mais políticos onde tu tem uma dificuldade maior para quebrar as barreiras e tu tem negócios, empresas de TI, fornecedores de software, que é mais fácil pra ti conseguir implantar porque o gerenciamento de projetos já está inserido na cultura.

A respeito da questão sobre se para a obtenção da maturidade em gerenciamento de projetos é obrigatório o conhecimento de metodologias ou frameworks focados em melhores práticas, tal como o PMBOK, as respostas diferem um pouco, mas em geral foram no sentido da não obrigatoriedade. Cinco dos entrevistados não consideraram obrigatório, porém altamente recomendável, sendo que os entrevistados 4 e 7 consideraram essencial. O entrevistado 4 citou que “o PMBOK é uma referência mundial em boas práticas para gerenciamento de projetos. Ter como objetivo alinhar a capacidade da organização de gerenciar projetos e desconsiderar o modelo mais popular é, no mínimo, um contra-senso”.

Sobre a importância do relacionamento e comunicação entre as pessoas para a maturidade em gerenciamento de projetos, todos os entrevistados consideram o relacionamento e a comunicação entre as pessoas como diretamente ligados à maturidade em gestão de projetos. O entrevistado 3 disse que,

relacionamento e comunicação entre pessoas são peças chave para um melhor andamento das atividades de projeto. Sendo assim, esses dois itens tornam-se fortemente relacionados com a maturidade em gestão de projetos em uma organização. Quanto melhor estiver o relacionamento e a comunicação, maior a probabilidade de que a empresa atinja níveis maiores em gerenciamento de projetos.

Acerca da relação dos principais dirigentes e gestores com a maturidade em gerenciamento de projetos, todos os entrevistados identificaram forte relação. Cabe destacar o entrevistado 2, que comentou que “os *stakeholders* são os responsáveis por suportar a gerência de projetos e dar o ‘*empowerment*’ necessário para a realização das atividades e o incentivo para o crescimento do nível de maturidade”. O entrevistado 6 citou que “primeiro os *stakeholders* tem que aceitar a cultura de gerenciamento de projetos, visto que uma vez eles aceitando e repassando do nível mais estratégico para o nível mais tático, eles estão contribuindo para a maturidade”.

Sobre o modelo de cinco níveis (padrão CMM) ser adequado para medir a maturidade em gerenciamento de projetos, a opinião dos especialistas foi divergente. Com exceção dos entrevistados 1 e 6 os demais consideram o modelo adequado, com uma ressalva do entrevistado 3, dizendo que “tenho a sensação de que alguns desses níveis poderiam ser unificados, principalmente os últimos (e.g. Definido, Gerenciado ou Otimizado)”. Para o entrevistado 4, que considera o modelo de cinco níveis adequado, “modelos são apenas abstrações da realidade, sendo que o que importa é o que se deseja garantir com cada um dos níveis”.

Na questão sobre se os especialistas consideram que uma empresa possa fazer benchmarking em termos de maturidade em gestão de projetos com empresas do mesmo setor ou até mesmo de outros setores, apenas o entrevistado 1 cita que não acredita nesta possibilidade, conforme depoimento abaixo:

Não considero possível devido às muitas variáveis que envolvem um projeto. Para pensar a respeito, como comparar projetos complexos entre organizações? O que é complexo para uma e para outra? Cada uma poderia fazer sua definição do termo complexo, porém para alguns aquilo seria complexo e para outros não seria, não resultando uma boa comparação.

Os demais especialistas consideram a prática válida, merecendo destaque o entrevistado 5, que acredita que “o propósito de aplicar modelos de maturidade é justamente o de comparação de níveis de maturidade entre organizações. Buscar este *benchmarking* em empresas do mesmo setor pode trazer lições a serem aplicadas”.

Sobre a opinião acerca da aplicabilidade dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, principalmente quanto a métodos de avaliação e execução das práticas sugeridas, visando melhorias, todos os entrevistados consideram interessante esta prática. Porém, por tratar-se de modelos, alguns ressaltaram que é importante que o negócio esteja sempre acima disso, visto que modelos são meras abstrações da realidade do dia-a-dia organizacional. O entrevistado 2 comenta que:

Acho válida a aplicabilidade dos modelos de maturidade enquanto modelos, ou seja, desde que encarados sob a ótica de sugestões e boas práticas que devem ser implementadas segundo as necessidades e objetivos das organizações. A utilização do modelo deve estar subordinada ao negócio, à estratégia e aos processos da empresa e não o contrário, de forma a agregar valor ao conjunto.

4.1 Análise geral dos resultados

Após analisar as respostas obtidas com os entrevistados, algumas considerações podem ser feitas com relação aos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.

A questão de medição em projetos, programas e portfólio, sugerida pelo modelo OPM3, mostrou-se válida, apesar de não ser unanimidade entre os entrevistados. Quanto a medir a maturidade como um todo, em nível organizacional, ou por áreas/departamentos funcionais, os entrevistados consideram as duas formas interessantes, devendo ser utilizadas de acordo com o momento e com os objetivos organizacionais.

Outra proposição do modelo OPM3, referente à medição da maturidade em cada um dos cinco grupos de processos do PMBOK, foi validada pelos especialistas, com exceção de dois dos entrevistados, que consideram a relação custo x benefício desfavorável.

A estrutura organizacional também foi unanimidade na sua relação com a maturidade em gerenciamento de projetos, o que não aconteceu com a questão da necessidade da empresa ter uma estratégia claramente definida. Neste quesito as opiniões ficaram bem divididas, com dois entrevistados considerando desnecessário, outros dois considerando essencial e os demais achando importante, porém não essencial.

A questão da cultura organizacional foi outra unanimidade entre os entrevistados, na medida em que todos a consideraram relacionada com a maturidade em gerenciamento de projetos, ao contrário da opinião sobre a relação da natureza do negócio com a maturidade, que somente foi avaliada como existente por dois entrevistados.

A obrigatoriedade do conhecimento de *frameworks* e metodologias voltadas às melhores práticas em gerenciamento de projetos - como, por exemplo, o guia PMBOK - não foi verificada, apesar dos entrevistados considerarem o conhecimento altamente recomendável para fins de obter graus mais elevados de maturidade em gestão de projetos.

Outra unanimidade dentre as variáveis analisadas é a importância do relacionamento e da comunicação entre as pessoas para a maturidade em gerenciamento de projetos, com respostas bastante contundentes neste sentido, bem como a importância dos *stakeholders* com a maturidade na gestão de projetos, principalmente daqueles dos níveis estratégico e tático da organização.

Quando questionados sobre a adequação do modelo de cinco níveis de maturidade, padrão CMM, cinco entrevistados consideram o padrão adequado para se medir a maturidade em gerenciamento de projetos. Chamou atenção a sugestão de um dos entrevistados, no sentido da possibilidade de se unificar alguns níveis, o que vai ao encontro da proposta do modelo OPM3, que possui quatro níveis, ao invés de cinco, sendo que dois deles ainda podem ser agrupados, por equivalência, no nível 4 do CMM, "Gerenciado" (conforme Tabela 1: Análise comparativa entre os níveis de maturidade dos modelos).

No tocante à prática de *benchmarking* em termos de maturidade em gerenciamento de projetos, com empresas do mesmo setor ou até mesmo de outros setores, apenas um entrevistado não concorda, o que valida este tipo de procedimento. Por fim, a questão da aplicabilidade dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos foi validada de forma unânime entre os entrevistados, destacando-se o fato de ser ressaltado que se trata de modelos, e que, justamente por este motivo, jamais devem ser colocados ou utilizados acima dos objetivos e das necessidades do negócio, e sim ao seu serviço.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi realizada apenas com uma pequena amostra de especialistas em gestão de projetos, considerando os quatro modelos analisados, com base nos construtos oriundos do conhecimento dos autores, seja pela experiência na profissão ou pelo referencial teórico. Desta forma, não pode ser generalizada, mas pode servir de base para estudos futuros, contemplando um maior número de entrevistas com especialistas ou até mesmo um maior número de *frameworks*, revisando os construtos e possivelmente incluindo uma análise quantitativa.

A análise dos modelos realizada no trabalho não identifica características específicas de cada um, mas oferece opiniões sobre o papel dos mesmos para a gestão de projetos nas organizações. Embora as opiniões possam divergir em alguns itens de análise, existe um consenso sobre a importância do uso de escalas de maturidade nas organizações, através da possibilidade de ações de melhoria contínua nos processos de gestão de projetos, de uma forma geral, incluindo a utilização de avaliações através de *benchmarking*.

Foram também identificadas algumas variáveis fortemente relacionadas com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, que por este motivo caracterizam-se como fatores críticos de sucesso, sendo assim capazes de provocar questionamentos que de outra forma dificilmente viriam à tona, referentes à cultura e estrutura organizacional, ao patrocínio dos níveis estratégico e tático, além da importância do relacionamento e comunicação entre as pessoas. Outra recomendação unânime, porém não obrigatória, para fins de obtenção de graus mais elevados de maturidade em gerenciamento de projetos, foi o conhecimento de *frameworks* e metodologias voltadas às melhores práticas em gerenciamento de projetos como, por exemplo, o PMBOK.

Sendo assim, considera-se que o objetivo do estudo foi atingido e o problema de pesquisa foi respondido de forma satisfatória, agregando no sentido de permitir um enfoque diferenciado e um estudo mais aprofundado sobre os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1995.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. Gerência de projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

HOPPEN, Norberto et al. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In.: *ENANPAD*, 21, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

ITGI – *IT Governance institute*. COBIT 4.1. Rolling Meadows, USA, 2007.

KERZNER, H. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRADO, Darci. Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Editora EDG, 2003.

PMI - *Project Management Institute*. *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3). Knowledge Foundation. Newtown Square, Pennsylvania, USA, 2003.

PMI - *Project Management Institute*. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 3 ed. Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania: 2004.

RABECHINI JR, R.; PESSÔA, M. S. P., Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, v. 15, n. 1, p. 034-043, Jan.-Abr 2005.

SALLÉ, M. *IT Service Management and IT Governance: review, comparative analysis and their impact on utility computing*. Trusted Systems Laboratories, HP Laboratories, Palo Alto – California, 2004.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, Luis A. *Modelo de Maturidade Organizacional de Gerência de Projetos OPM3* Research Team, Alpha Quality Assurance Group. São Paulo, 2003.

SEI - *Software Engineering Institute. The Capability Maturity Model: guidelines for improving the software process*. Addison-Wesley, 1995.

SEI - *Software Engineering Institute. The capability maturity model for software (Version 2B)*. Carnegie: Carnegie Mellow University, 1997.

WEBSTER. *The new lexicon Webster's dictionary of the English language*. 1988 Edition. NY: Lexicon Publications; 1988.