

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE BENS DE CAPITAL

PROJECT MANAGEMENT MATURITY IN A CAPITAL GOODS COMPANY

THAIS STEFANY SANTIAGO BRANDÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BELO HORIZONTE UNIBH

JOSE LUIS DALTO
UTFPR - UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE BENS DE CAPITAL

Objetivo do estudo

O presente artigo tem como objetivo analisar o nível de maturidade de gerenciamento de projetos em uma empresa do ramo de bens de capital.

Relevância/originalidade

Uma das melhores formas para obter sucesso e atingir uma posição competitiva para as organizações é a aplicação de conhecimentos em gerenciamento de projetos integrando todas as áreas dentro e fora da organização.

Metodologia/abordagem

Pesquisa de maturidade utilizando o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP). Após a escolha do método, foi aplicado um questionário com quarenta questões a um dos cinco gerentes de projetos da empresa.

Principais resultados

Observou-se que a empresa está entre o nível Padronizado e Gerenciado, e se encontra acima da média brasileira.

Contribuições teóricas/metodológicas

A principal contribuição teórica do estudo é a replicação do mesmo em uma empresa de bens de capital.

Contribuições sociais/para a gestão

Como contribuição desta pesquisa, as evidências dos pontos positivos e de melhoria podem auxiliar a empresa na realização de uma análise específica e elaborar um plano de ação para a excelência em maturidade.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, PMBOK, Maturidade, MMGP, empresa de bens de capital

PROJECT MANAGEMENT MATURITY IN A CAPITAL GOODS COMPANY

Study purpose

This article aims to analyze the project management maturity level in a capital goods company.

Relevance / originality

One of the best ways to succeed and achieve a competitive position for organizations is the application of project management knowledge integrating all areas inside and outside the organization.

Methodology / approach

Maturity research using the Project Management Maturity Model (MMGP). After choosing the method, a questionnaire with forty questions was applied to one of the company's five project managers.

Main results

It was observed that the company is between the Standardized and Managed level, and is above the Brazilian average.

Theoretical / methodological contributions

The main theoretical contribution of the study is its replication in a capital goods company.

Social / management contributions

As a contribution of this research, evidence of positive points and improvement can help the company to carry out a specific analysis and develop an action plan for excellence in maturity.

Keywords: project management, PMBOK, maturity, MMGP, capital goods company

ANOS
SINGEP

1 Introdução

O ambiente de negócios ágil e competitivo leva as organizações a analisarem sua gestão, sendo necessário definir melhor suas metas e prioridades para se tornarem mais eficientes. No mercado atual, sucesso representa projetos entregues no prazo para algumas empresas, para outras o sucesso significa lucro. Segundo Vargas (2005), a definição para a palavra 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.

De acordo com Sauser et al. (2009), o sucesso em projetos não é influenciado somente pela escolha do melhor método e/ou de falhas técnicas e de engenharia, é determinado também pelo gerenciamento. Assim sendo, para compreender o sucesso, é fundamental identificar os impactos que as competências do gerente podem causar aos projetos. Ainda sobre resultado, Rabechini e Pessôa (2005) ponderam a necessidade de esforço para atingir o sucesso, uma vez que a maturação no gerenciamento de projetos implica decidir por várias ações coerentes, envolvendo o desenvolvimento de habilidades em vários casos, e isso requer tempo e reflete em toda a organização.

O bom desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos é atribuído à divisão das partes relacionadas, que identifica as pessoas ou as organizações que podem ser afetadas pelo projeto. Para a detecção de possíveis erros durante a execução do projeto, é essencial obter dados e estatísticas para uma análise de cada um desses pontos como o gerenciamento de riscos, recursos humanos, planejamento, qualidade, orçamentos e cronograma (PMI, 2017).

Os modelos de maturidade mensuram o nível de maturidade de uma organização e com o auxílio desses modelos, as melhores práticas podem ser usadas para o avanço do processo. A seguir são apresentados alguns modelos de maturidade em gerenciamento de projetos considerados importantes para desenvolvimento deste estudo.

Modelo Project Framework, proposto pela ESI International, é utilizado em organizações que desejam melhorar desempenho técnico e de negócio, analisando desempenho de pessoas, processos e tecnologia, contendo cinco níveis: Ad hoc, Consistência, Integração, Compreensão e Otimização.

Modelo Harold Kerzner, desenvolvido com base no PMBOK, realiza a avaliação da maturidade organizacional através de 183 questões de múltipla escolha. Propõe cinco níveis de maturidade: Linguagem comum, Processos comuns, Metodologia, Benchmarking e Melhoria contínua.

Modelo PMI (OPM3) não utiliza classificação em níveis e sim em valores percentuais. De acordo com o modelo, o gerenciamento de projetos na organização envolve aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas sistemáticas para gerenciar projetos, programas e portfólio para atingir os objetivos organizacionais. Assim, a maturidade na gestão de projetos é considerada como grau em que uma organização adota esse conceito. Esse grau é medido pela existência de um conjunto padronizado de melhores práticas. As melhores práticas para esse modelo seguem os seguintes passos: preparação para avaliação, avaliação, plano de melhorias, implantação das melhorias e repetição do processo.

Modelo Prado-MMGP permite avaliar o grau de maturidade de um setor ou da organização. Ele possui as seguintes características: contemplam 5 níveis, 7 dimensões, processos, ferramentas, pessoas, estruturas e estratégias e é aderente à metodologia utilizada no PMBOK (PMI), ao ICB (IPMA) e ao Prince2.

O modelo escolhido para pesquisa é o Prado-MMGP, pois ele é de fácil compreensão, é disponibilizado pelo autor sem custos para que todos interessados possam medir o nível de maturidade das organizações e é flexível. É possível aplicar a pesquisa por setor onde gera resultados diferentes e facilita as soluções dos pontos negativos e, conseqüentemente, a evolução do nível atual de maturidade. Não obstante o MMGP pode ser aplicado para avaliação da maturidade de uma organização como um todo.

Dessa forma, à medida que avançamos mais na maturidade em gestão de projetos, essa área começa a ter mais sucesso e, conseqüentemente, a empresa começa a se desenvolver em outros âmbitos. Nas organizações maduras, segundo Kerzner (2006), os melhores programas educacionais são aqueles baseados em arquivos documentados, a equipe de projeto tem a obrigação de preparar um arquivo de lições aprendidas, pois se não documentar, poderá regredir para imaturidade, o conhecimento é esquecido e todos os erros se repetem.

Com isso, a pesquisa propõe analisar o nível de maturidade de gerenciamento de projetos em uma empresa do ramo de bens de capital. A organização, localizada em Minas Gerais, atua na implementação de projetos, desde a engenharia básica e detalhamentos até a fabricação, montagem industrial e entrega do equipamento com o foco nos mercados de Óleo e Gás, Geração de Energia, Siderurgia, Mineração e Serviços. Para isso, foi aplicado um questionário desenvolvido pela metodologia de Darci Prado-Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) para um dos responsáveis pela área de gerenciamento de projetos, e baseado num sistema de pontuação das perguntas, será identificado o nível de maturidade. O resultado será comparado com o de outras empresas brasileiras do ramo e com base nesta comparação será possível identificar pontos positivos e de melhoria no processo.

2 Metodologia

Para preparar esta pesquisa, o método escolhido foi o estudo de caso, por ter como fim o estudo de um único objeto, para que permita seu conhecimento aprofundado e amplo, adaptado para descrever um fenômeno atual em seu próprio contexto (Gil, 2002). A pesquisa de levantamento foi adotada para o procedimento, também chamada de “survey”, e pode ser caracterizada como obtenção de dados ou informações sobre atributos, ações ou opiniões de um grupo de pessoas, indicado como representante da população alvo, por meio de uma ferramenta de pesquisa, geralmente um questionário (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

A empresa onde foi desenvolvido este estudo é do ramo de bens de capital de grande porte localizada em Minas Gerais e tem como missão “competitividade pela credibilidade e competência”. Além disso, a companhia conta com cinco Gerentes de Projetos e para a realização da pesquisa foi escolhido o gestor de maior experiência com os projetos da empresa e que possui a certificação PMP.

O questionário do modelo pode ser encontrado no site Maturity Research (Prado, 2015). A obtenção das respostas ao questionário ocorreu no formato de entrevista com o gerente escolhido e os resultados foram lançados no arquivo em Excel para gerar os gráficos e registrar os comentários apontados em cada alternativa escolhida pelo entrevistado. Conforme dito anteriormente, o modelo é composto por 5 níveis de maturidade que estão descritos como Nível 1 - Inicial; Nível 2 - Conhecido; Nível 3 - Padronizado; Nível 4 - Gerenciado; Nível 5 - Otimizado. Além disso, este instrumento está baseado em sete dimensões (i) Competência em Gerenciamento de Projetos e Programas; (ii) Competência Técnica e Contextual; (iii) Competência Comportamental; (iv) Uso de Metodologia; (v) Uso de Informação; (vi) Uso de adequada Estrutura Organizacional; (vii) Alinhamento Estratégico (Prado, 2015).

Nesse estudo foi utilizado o questionário composto por 4 níveis, em que cada nível possui 10 questões fechadas. Cada questão possui 5 alternativas em que são atribuídas as

pontuações decrescentes, exceto no último nível, em que são apresentadas somente 2 assertivas. Cada alternativa tem um valor representado da seguinte forma: 10 pontos; 7 pontos; 4 pontos; 2 pontos 0 ponto (Prado, 2015).

A avaliação final de maturidade [AFM] é com base na soma de pontos de cada nível e, após completar o questionário, tem-se a soma total de pontos dos níveis, atribuído a um índice de 1 a 5 através da fórmula $AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$. A AFM possui uma escala de avaliação, mostrada abaixo: Excelente. 4,6 a 5 pontos; Ótima. 4 a 4,6 pontos; Boa. 3,2 a 4 pontos; Regular. 2,6 a 3,2 pontos; Fraca. 1,6 a 2,6 pontos; Muito fraca. 1 a 1,6 pontos (Prado, 2010).

Com o total de pontos obtido em cada nível é possível verificar o Índice de Aderência aos Níveis (IAN), conforme a escala apresentada: Total. 90 a 100 pontos; Ótima. 70 a 90 pontos; Boa. 40 a 70 pontos; Regular. 20 a 40 pontos; Fraca. 0 a 20 pontos (Prado, 2010). Para análise do resultado de aderência às dimensões, temos que verificar o Índice de Aderência às Dimensões [IAD] de acordo com a escala a seguir: Completa. Até 100%; Boa. Até 90%; Regular. Até 60%; Fraca. Até 20% (Prado, 2010).

Após a aplicação, o método para calcular o nível de maturidade foi realizado conforme descrito acima, e com o resultado foi desenvolvido um relatório com a performance total e com a separação dos 4 níveis em uma análise detalhada. A verificação individual dos níveis se deve ao fato de que a empresa pode apresentar diferentes resultados em cada um deles, e feito dessa forma, é possível identificar os pontos que podem ser melhorados e chegar em um excelente estágio de maturidade em gerenciamento de projetos. O questionário foi aplicado em julho de 2021 com um dos cinco Gerentes de Projetos da empresa. Ao final, o resultado da AFM do questionário foi comparado com o nível de maturidade de outras empresas do mesmo setor em Minas Gerais e uma avaliação dos pontos positivos e de possíveis pontos de melhorias identificados com a pesquisa.

3 Análise dos Resultados

Nesta seção será apresentado o resultado dos indicadores relativos ao score de maturidade por nível e final, a pontuação final por nível, a aderência às dimensões e o comparativo do nível de maturidade com outros ramos e regiões. No fechamento do capítulo serão apresentadas as pontuações das respostas do questionário e seus respectivos comentários feitos pelo entrevistado.

A Figura 1 apresenta o score de maturidade por nível e final. Quando analisamos o nível de maturidade final, observamos o score de 3,82 e de acordo com o Modelo Prado-MMGP, a empresa está entre o nível 3 (Padronizado) e o 4 (Gerenciado) e consiste em uma boa maturidade conforme a escala da avaliação final de maturidade (AFM). Com a mesma lógica da fórmula AFM, tem-se um indicador por nível em que podemos identificar o nível 4 (Gerenciado) com o maior score de 1,77. Apesar disso, é necessário realizar uma análise de todo o processo para obter quais são os quesitos para a empresa obter um avanço no nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

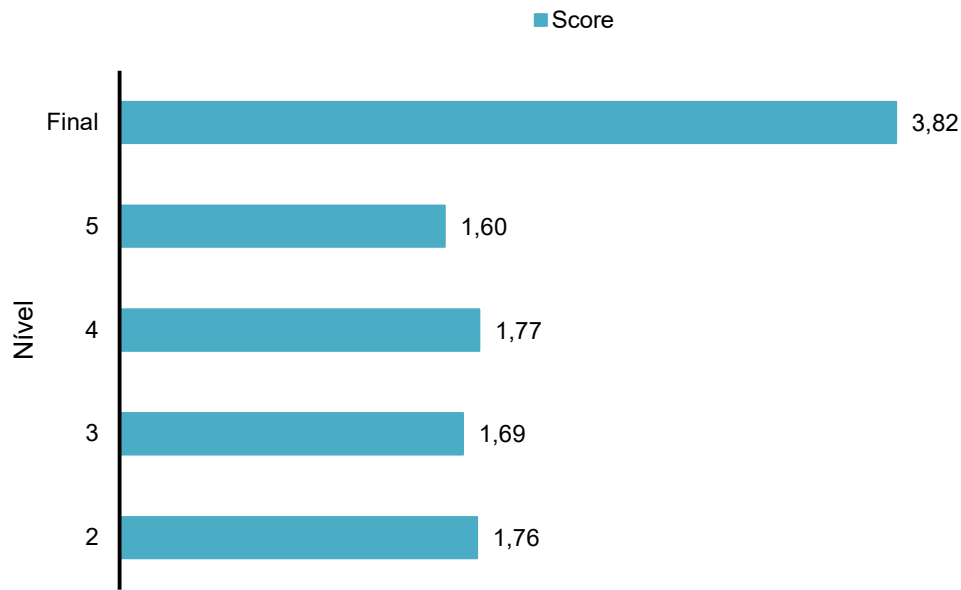


Figura 1. Score de maturidade por nível e final
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para a verificação de aderência aos quatro níveis, foi consolidada a pontuação obtida com as respostas ao questionário e as somas dos pontos finais por nível foram colocados na Figura 2. Com base no exposto, podemos observar que as pontuações ficaram próximas, onde o nível 4 (Gerenciado) obteve a maior pontuação, com 77, e o nível 5 (Otimizado) a menor pontuação, com 60. Conforme a pontuação e o Índice de Aderência aos Níveis, a empresa possui adesão boa aos níveis 2 (Conhecido), 3 (Padronizado) e 4 (Gerenciado), e adesão regular ao nível 5 (Otimizado).

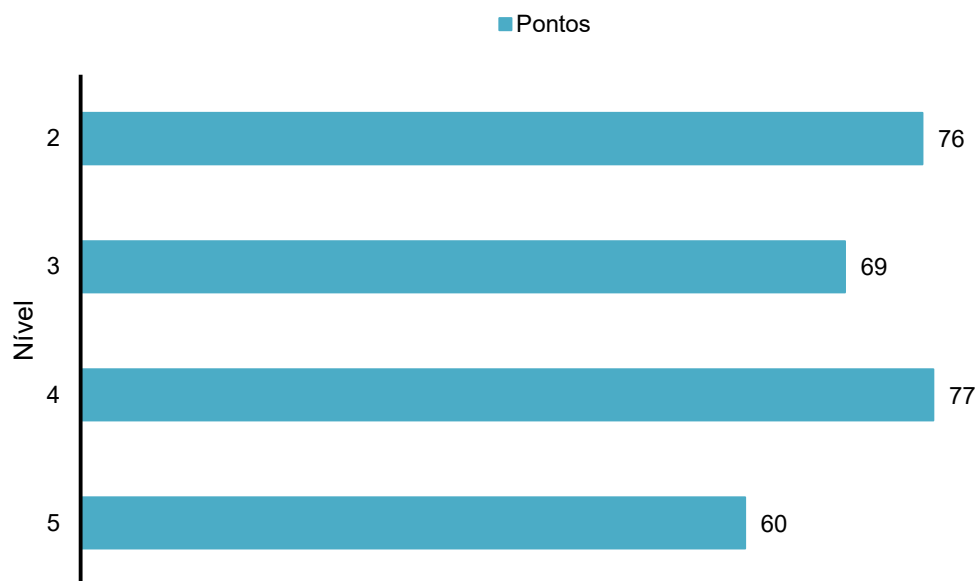


Figura 2. Pontuação final de cada nível
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para a obtenção da porcentagem de aderência às dimensões do modelo, foi feita a compilação das respostas no site Maturity Research e os resultados foram colocados na Figura 3. Temos a Competência Técnica e Contextual como aderência de destaque com 79% e o Alinhamento Estratégico como ponto de melhoria com a menor pontuação, com 64%. Mesmo com pontuações diferentes, mas ainda sim próximas, entende-se que a empresa obteve aderência boa para todas as dimensões segundo o Índice de Aderência às Dimensões.

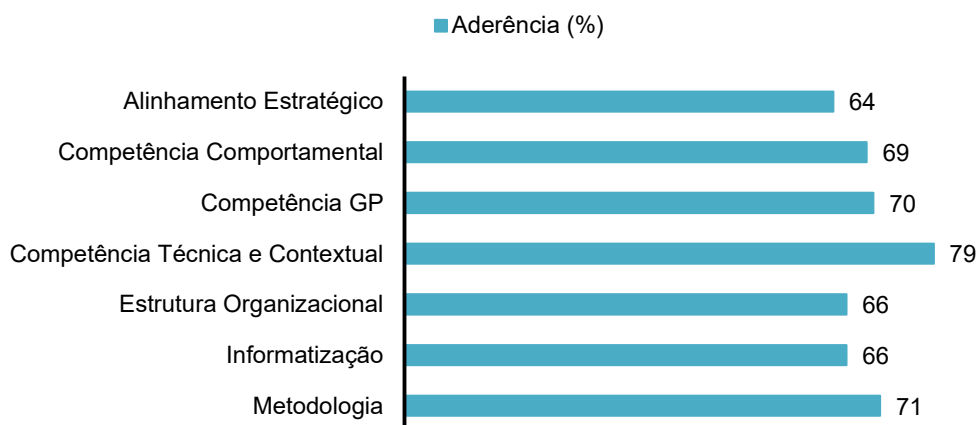


Figura 3. Aderência às dimensões
Fonte: Resultados originais da pesquisa

De um modo geral, a empresa apresenta um bom nível de maturidade, mas é necessária uma análise em situações mais gerais a fim de comparar com empresas de setores semelhantes. Baseada na pesquisa de Archibald e Prado (2017), que foi conduzida com empresas dos ramos de Engenharia, de Construção e Montagem e de Iniciativa Privada, foram identificados os seguintes níveis de maturidade de acordo com a Figura 4. O setor de Engenharia obteve a maior pontuação de 3,21 e a Maturidade Global Média Brasil, de menor pontuação com 2,59. Diante desse cenário, a empresa estudada está com o nível de maturidade acima das empresas do mesmo ramo e da média global.

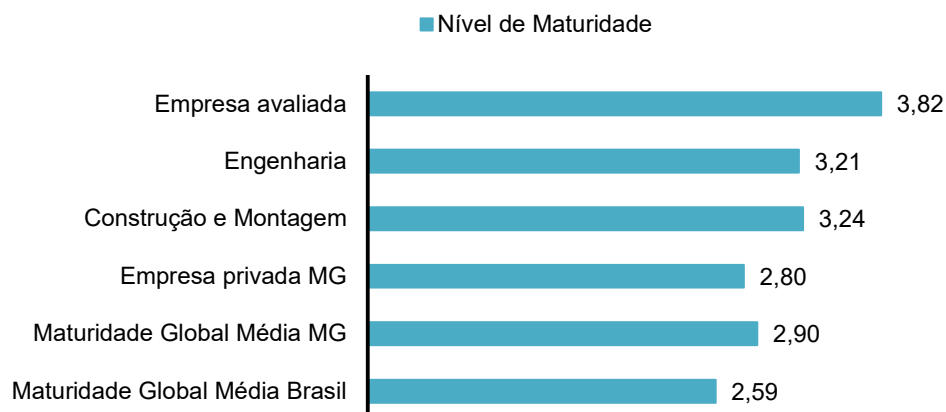


Figura 4. Comparativo do nível de Maturidade
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A seguir serão apresentadas as Tabelas 1, 2, 3 e 4, onde temos as pontuações obtidas com base nas respostas dadas ao questionário que foram analisadas por níveis, conforme metodologia, e os respectivos comentários dados pelo entrevistado para cada uma delas.

Tabela 1. Análise do Nível 2 – Conhecido

(continua)

Nº	Questão	Ponto	Comentário
1	Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:	7	Temos um time de 5 Gerentes de Projetos ligados a projetos bem específicos e os treinamentos na maior parte das vezes são ligados a procedimentos internos ou a requisitos dos clientes. No momento estamos focados em mudanças no sistema que estão sendo feitas.
2	Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:	10	Atualmente estamos implantando um sistema denominado "Empresa 4.0" que através do Fluig vai comunicar com o nosso MRP da TOTVs. Dessa forma nosso time está passando por treinamentos para uso do Solum em substituição ao MS Project.
3	Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:	10	Atualmente estamos implantando um sistema denominado "Empresa 4.0" que através do Fluig vai comunicar com o nosso MRP da TOTVs. Dessa forma nosso time está passando por treinamentos para uso do Solum em substituição ao MS Project.
4	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:	7	Embora tenhamos feito muitos movimentos internos e uso intenso das ferramentas do PMBOK no gerenciamento de projetos, não temos com frequência atividades fora do ambiente de trabalho.
5	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia, assinale a opção mais adequada:	7	Embora tenhamos feito muitos movimentos internos e uso intenso das ferramentas do PMBOK no gerenciamento de projetos, não temos com frequência atividades fora do ambiente de trabalho.
6	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:	10	Atualmente estamos implantando um sistema denominado "Empresa 4.0" que através do Fluig vai comunicar com o nosso MRP da TOTVs. Dessa forma nosso time está passando por treinamentos para uso do Solum em substituição ao MS Project.
7	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, etc.), escolha:	4	Devido ao tamanho da organização, temos todos os Gerentes de Projetos respondendo diretamente a Diretoria Operacional.

Tabela 1. Análise do Nível 2 – Conhecido

(conclusão)			
Nº	Questão	Ponto	Comentário
8	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:	4	Infelizmente ainda encontramos alguns líderes que não valorizam o uso de todas as ferramentas e etapas recomendadas pelo o PMBOK.
9	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:	7	Trabalhamos continuamente a parte comportamental dos nossos gerentes almejando o melhor relacionamento com o público interno e externo, inclusive buscamos o trabalho de coaching com pessoas específicas.
10	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:	10	Incentivamos constantemente e inclusive concedemos bolsas de estudos para que os nossos gestores busquem se aprimorarem tecnicamente de forma a estarem alinhados com a necessidade da empresa e em condições de participarem de discussões técnicas.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ao analisarmos a pontuação e os comentários da Tabela 1, observamos a ausência de um escritório de gerenciamento de projetos devido ao tamanho da organização, mas existe uma estrutura organizacional bem definida onde os Gerentes de Projetos respondem diretamente à Diretoria Operacional. Outro ponto é que mesmo com uma aceitação ao alinhamento estratégico da organização, a mudança de mindset por parte dos líderes em relação à importância do uso das ferramentas e etapas recomendadas pelo PMBOK ainda é necessária.

Tabela 2. Análise do Nível 3 – Padronizado

(continua)			
Nº	Questão	Ponto	Comentário
1	Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:	7	Temos procedimentos internos que classificam os projetos por tamanho, seja em valor financeiro ou em homem hora de fabricação. A partir desse dimensionamento são definidas as melhores práticas e ferramentas a serem utilizadas.
2	Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:	7	Temos ainda algumas deficiências em armazenamento de projetos antigos, como a forma de deixá-los acessíveis e de fácil consulta a qualquer momento

Tabela 2. Análise do Nível 3 – Padronizado

(continua)

Nº	Questão	Ponto	Comentário
3	Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:	4	Temos metodologias para análise de novos projetos vs investimentos necessários vs viabilidade, mas falta padronização para que todos os tipos de situações sejam feitos da mesma forma.
4	Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:	10	Temos o documento Plano do Projeto, com a abordagem para execução de cada projeto em função de sua complexidade e com o monitoramento do progresso do projeto e controle de variações, riscos e stakeholders.
5	Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:	0	Não trabalhamos com modelo de escritório de projetos. Devido ao tamanho da organização, temos todos os Gerentes de Projetos respondendo diretamente a Diretoria Operacional.
6	Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:	7	Para projetos específicos com grande significância de faturamento e prazo extremamente desafiador, montamos um "Quartel General" interdisciplinar com reuniões diárias facilitando a rápida tomada de decisão e a gestão de prazos vs ações para as pendências.
7	Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo Gerente do Projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:	10	Temos reuniões que acontecem diariamente no chão de fábrica e semanalmente na "sala verde" onde estão os KPIs de todos os projetos e nessa reunião participam todos os gerentes dos departamentos e o Gerente de Projetos. Esse momento funciona como uma cadeia de ajuda com o objetivo que o projeto atenda as expectativas do cliente interno e externo.
8	Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:	10	Nossa empresa tem uma característica de ser bem flexível as necessidades do cliente, sendo assim nossos projetos acabam sofrendo algumas mudanças de rotas durante a fabricação. Lembrando que somos uma empresa de <i>make to order</i> , ou seja, não temos como ter um planejamento totalmente engessado e por diversas vezes temos que atender solicitações dos clientes.

Tabela 2. Análise do Nível 3 – Padronizado (conclusão)

Nº	Questão	Ponto	Comentário
9	Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:	10	Mensalmente temos uma reunião denominada BSC (Balance Score Card), nesta reunião são discutidos todos os indicadores por gerência e no segundo momentos são discutidos o andamento financeiro de cada projeto (custo, prazo, aquisições de insumos). A partir das discussões são tomadas definições quanto a vida do projeto.
10	Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, Gerentes de Projetos, PMO, etc.), temos:	4	Não temos estruturado esse tipo de avaliação para todo o time de Gerentes de Projetos. As avaliações são pontuais de acordo com a necessidade específica de cada projeto.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na Tabela 2, observamos que a falta de padronização na análise de novos projetos é um ponto fraco relacionado ao nível 3, existe metodologia para o estudo, mas nem todos seguem os mesmos passos. Devido à especificidade de cada projeto, as avaliações relacionadas à evolução de competências são pontuais conforme necessidade. Um ponto de destaque é em relação à metodologia de acompanhamento dos projetos em andamento, com reuniões diárias e mensal para discussões de custo, prazo, qualidade e performance. A partir desses fóruns é possível a tomada de decisões para melhor resultado ao final de cada projeto.

Tabela 3. Análise do Nível 4 – Gerenciado (continua)

Nº	Questão	Ponto	Comentário
1	Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:	10	Mensalmente temos uma reunião denominada BSC (Balance Score Card), nesta reunião são discutidos todos os indicadores por gerência e no segundo momentos são discutidos o andamento financeiro de cada projeto (custo, prazo, aquisições de insumos). A partir das discussões são tomadas definições quanto a vida do projeto.
2	Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:	10	Nos últimos 2 anos na média o resultado dos projetos tem sido satisfatório e atendido as expectativas dos acionistas da empresa e dos nossos clientes externos.
3	Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:	10	A área de gerenciamento de projetos responde tecnicamente para a diretoria operacional. Temos apenas um Gerente de Projetos líder para tratar os assuntos administrativos do dia a dia com o time.

Tabela 3. Análise do Nível 4 – Gerenciado

				(conclusão)
Nº	Questão	Ponto	Comentário	
4	Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional, processos, ferramentas, etc. Ademais, os principais envolvidos são competentes e proativos. Escolha:	7	Na maioria das vezes as decisões são tomadas rapidamente e conseqüentemente ações que impactam no resultado.	
5	Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:	7	Com certa frequência o time de projetos com as gerências das áreas e diretoria operacional, discutem novas rotas necessárias para alguns projetos específicos que estejam demandando.	
6	Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos Gerentes de Projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:	7	Há 1 ano iniciamos o processo de definição de metas por Gerente de Projetos e estas serão avaliadas ao final de cada período anual com pagamento de bônus para o caso de metas atingidas.	
7	Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos Gerentes de Projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:	7	Os Gerentes de Projetos são acompanhados e dentro da necessidade identificada com cada um, fazemos um trabalho de acompanhamento junto ao RH inclusive com coach externo quando necessário no intuito de melhorar a capacidade de liderança, negociação, conflitos, motivação.	
8	Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, Agile, etc.) pelos Gerentes de Projetos, product owners e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:	2	A empresa não tem iniciativa própria nesse sentido, mas sempre que o profissional se interessa pela busca da certificação, a empresa apoia inclusive financeiramente com os custos para o processo.	
9	Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:	7	Todo projeto durante a fase de fechamento comercial, antes do aceite o time de Gerentes de Projetos faz a avaliação do escopo vs recursos financeiros provisionados por etapa. Podendo neste momento solicitar alguma revisão e/ou até declínio por desequilíbrio financeiro. Neste momento se avalia também o fluxo de caixa necessário para o projeto vs o acordado na proposta.	
10	Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:	10	Temos um time técnico com muita experiência em projetos passados e um banco de dados com muitas informações de projetos anteriores e isso facilita a formação de novos projetos, minimizando a possibilidade de erros ou desvios.	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A análise dos resultados apresentados na Tabela 3, em relação ao nível 4, mostra que com um acompanhamento efetivo de cada projeto é possível ter ações rápidas e eficientes, o que tem permitido bons resultados com satisfação dos clientes internos e externos. A empresa possui uma posição sólida no nível gerenciado, porém, com relação a iniciativas para certificação do funcionário, ela apoia financeiramente somente quando ele se interessa pela busca de capacitação.

Tabela 4. Análise do Nível 5 – Otimizado

(continua)

Nº	Questão	Ponto	Comentário
1	Um importante pilar da inovação é a transformação digital de processos e tecnologia, por permitir saltos de otimização em qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:	0	Somos uma empresa de fabricação sob encomenda onde um produto nunca é igual ao outro. Dessa forma, embora seja extremamente necessário o uso do MRP na gestão de operação, não chega ser necessário e cabível o uso de ferramentas digitais e inovadoras.
2	Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:	10	Somos uma empresa com 57 anos no mercado e altamente conhecida pela capacidade de cumprir o acordado com o cliente com grande ênfase em qualidade e prazo.
3	Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:	10	Somos uma empresa com 57 anos no mercado e altamente conhecida pela capacidade de cumprir o acordado com o cliente com grande ênfase em qualidade e prazo.
4	Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:	10	A empresa possui um time altamente qualificado e com grande know-how nos produtos processados por ela.
5	Com relação ao sistema informatizado:	0	Temos um sistema que atende as nossas necessidades, mas está sendo remodelado para a diminuição do uso de planilhas, mas não é uma transformação digital.
6	Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:	0	No momento estamos implantando através do Greendoc uma ferramenta de gestão de lições aprendidas para consulta para projetos futuros. A coleta de dados está em andamento há pouco mais de um ano, ou seja, futuramente podemos utilizar melhor o benefício.
7	Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:	10	O modelo de gestão atual já foi bastante experimentado e ajustado nos últimos anos, desta forma entendemos que atende bem a demanda e os negócios da nossa organização.

Tabela 4. Análise do Nível 5 – Otimizado

(conclusão)			
Nº	Questão	Ponto	Comentário
8	Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:	0	Embora já tenhamos um time bastante evoluído nesses aspectos, não podemos dizer que na totalidade não temos problema.
9	Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:	10	Entendemos que embora estamos bem avançados nesses aspectos, ainda temos alguns gaps para trabalhar.
10	Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:	10	Temos um time bem coeso e com padrões e cultura bem alinhados com a empresa, ou seja, consideramos o time adequado para o gerenciamento dos nossos projetos.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conforme os dados da Tabela 4, percebemos que o nível 5 é o de menor pontuação, pois a empresa não tem ferramentas inovadoras e um sistema informatizado com transformação digital, e segundo o entrevistado, não é necessário e cabível o uso dessas ferramentas por terem projetos muito específicos e sob encomenda. No entanto, eles possuem um time altamente qualificado em relação aos produtos processados por ela, o que garante o título que eles têm no mercado, de serem uma empresa com capacidade de cumprir o acordado com o cliente com grande ênfase em qualidade e prazo.

Com base nos resultados, conclui-se que a integração entre as áreas antecipa falhas críticas na documentação técnica, por exemplo desenhos de fabricação que são fornecidos pelo cliente. Esse importante trabalho e a comunicação eficiente do Gerente de Projetos, sinalizando os problemas antecipadamente, têm sido bem-vistos pelos clientes.

Na empresa, as lições aprendidas são comentadas nas reuniões de produção, e com a implementação do Greendoc, que é um software para a gestão documental citado na avaliação do nível 5, será possível ter um padrão de registro. O histórico de obras encerradas é valioso para consulta do Comercial no desenvolvimento da elaboração de uma nova proposta de equipamentos similares, para o Gerente de Projetos prevenir de problemas que prejudicaram projetos anteriores e para a Engenharia revisar processos de fabricação. Portanto, é uma ferramenta indispensável para garantir sucesso dos projetos que se iniciam e projetos futuros.

Mediante o exposto, é possível realizar uma análise detalhada em cada nível e identificar os pontos fortes e de melhoria para elaborar um plano de ação em busca da excelência em maturidade.

4 Considerações Finais

Para atender à expectativa de aumento da competitividade e crescimento do mercado no ramo de bens de capital em que a empresa atua, é fundamental que ela direcione seus esforços na busca por melhorias na sua metodologia de gerenciamento de projetos. A organização compreende que existem oportunidades de aprimoramento, visando alcançar equilíbrio financeiro nos resultados e, conseqüentemente, no atendimento a prazo e na qualidade. Dito

isso, o objetivo desta pesquisa foi a análise do nível de maturidade de gerenciamento de projetos.

De modo geral, a aplicação do questionário segundo a metodologia de Darci Prado resultou satisfatoriamente no score final da maturidade e na identificação dos pontos fortes e fracos de cada nível. Devido ao dispensável investimento para a aplicação do modelo na organização, ela poderá aplicar o capital nas áreas que não obtiveram resultados satisfatórios na pesquisa. Para isso é de extrema importância a criação de um plano de ação para mitigar os pontos negativos, e conseqüentemente migrar o nível de maturidade atual para atingir a excelência. Destaco que essa avaliação pode se tornar base para identificação de impactos na qualidade, prazo, custo e escopo dos projetos em andamento e futuros.

Para trabalhos futuros, esta pesquisa fornece algumas opções de modelos para análise de maturidade em gerenciamento de projetos que podem ser utilizados para o estudo dos departamentos da empresa. Com a visão individualizada de cada setor dentro do processo, será possível evidenciar e atuar em pontos específicos e ter resultados efetivos.

5 Referências

- Gil, A. C. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. Vol. 4. Editora Atlas. São Paulo, SP, Brasil.
- Kerzner, H. 2006. Gestão de Projetos. Tradução Lene Belon Ribeiro - 2ª edição. Editora Bookman. Porto Alegre, RS, Brasil.
- Maturidade em gerenciamento de projetos. Questionário. Disponível em: <<https://maturityresearch.com/questionario/>>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- Maturidade em gerenciamento de projetos. Resultados Pesquisa Archibald e Prado 2017. Disponível em: <<https://maturityresearch.com/resultados-2017/>>. Acesso em: 21 jul. 2021.
- Pinsonneault, A.; Kraemer, K. .1993. Research Methodology in Management Information Systems. Journal of Management Information Systems - Special Section: Strategic and Competitive Information Systems Archive, 10, 75-105.
- Project Management Institute [PMI]. 2017. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK. 6ª edição. Newton Square, PA, EUA.
- Porter, M.E. 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review: 2.
- Prado, D. .2015. Maturidade em gerenciamento de projetos. 3a. ed.. FALCONI Editora. Nova Lima, MG, Brasil.
- Prado, D. 2010. Maturidade em gerenciamento de Projetos. 2ed. Editora Nova Lima: INDG-Tecs, Minas Gerais, Brasil.
- Rabechini, R.J.; Pessôa, M.S. jan./abr. v. 15 n.1 de 2005. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. Revista Produção: 1.
- Rampazzo, L. 2005. Metodologia científica. 3ª Edição. Edições Loyola. São Paulo, SP, Brasil.
- Sausser, B.J.; Reilly, R.R.; Shenhar, A.J. 2009. Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA’s Mars Climate Orbiter loss. International Journal of Project Management.
- Vargas, R.V. 2005. Gerenciamento de Projetos: Estratégia, Planejamento e Controle com o MS Project 98, 6 ed. atual. Rio de Janeiro: Brasport.