

Medição da maturidade em gerenciamento de projetos através da aplicação do método Prado MMGP

William Douglas Paes Coelho (FHO - UNIARARAS) william@uniararas.br
Ivana Salvagni Rotta (FHO - UNIARARAS) ivanasr@uniararas.br
Fernando Cesar Mendonça (FHO - UNIARARAS) fernandomendonca@uniararas.br

Resumo:

A eficiência de equipes de projetos está diretamente relacionada à capacidade competitiva de qualquer organização. Dessa forma, este trabalho se apresenta com uma abordagem de pesquisa quantitativa, através de um estudo de caso único, com o objetivo de medir a maturidade em equipes de projetos de uma empresa do segmento de componentes elétricos e cabos elétricos por meio da aplicação do modelo Prado-MMGP nos diversos setores da empresa que trabalham com projetos. Objetivou-se identificar os principais pontos a serem tratados, revisados e valorizados com relação à importância do alcance de Maturidade no Gerenciamento de Projetos, fornecendo dados sobre o atual estado da instituição de maneira rápida e a baixo custo. Dessa forma a empresa tem uma visão de como abordar o problema e traçar suas estratégias de negócios alinhadas a atingir Maturidade para Gerir seus projetos.

Palavras chave: Gerenciamento de Projeto, Modelos de Maturidade, Método Prado MMGP.

Maturity measurement of project management through Prado MMGP model

Abstract

The efficiency of project teams is directly related to the competitiveness of any organization. Thus, this work presents an approach to quantitative research, through a single case study, with the aim of measuring maturity in project teams of a company in the field of electrical components and cables through the application of the model Prado-MMGP in different sectors of the company working on projects. This study aimed to identify the main points to be discussed, reviewed and valued in relation to the importance of reaching maturity in Project Management, providing data about the current state of the institution quickly and inexpensively. So the company has a base from which to begin to address the problem and outline their business strategies aligned to achieve Maturity to manage their projects.

Key-words: Project Management, Maturity Models, Prado-MMGP Method.

1. Introdução

Os estudos relacionados às áreas de Gerenciamento de Projetos vêm ganhando cada vez mais interesse de uma variedade cada vez maior de empresas nos mais diversificados setores.

No aspecto atual, com a presença de uma disputada competição nos mercados internacionais, o aparecimento de projetos e produtos com ciclos de vida cada vez menores e as expectativas e níveis de exigência cada vez maiores por parte dos clientes, compelem as organizações que anseiam sobreviver neste contexto, investir em estratégias que as mantenham duradouramente em seu ramo de atuação (COELHO, 2012).

Adquirir maturidade em gerenciamento de projetos está sendo um cuidado estratégico, nas

diversas lideranças empresariais. Isto pode ser percebido pelo crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos. As instituições, empenhadas em disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos e fomentar a profissão do gerente de projetos, no mundo, se expandem (RABECHINI; PÊSSOA, 2005).

A maturidade no gerenciamento de projetos oferece inúmeros benefícios e não se restringe apenas a projetos de alta complexidade e custo. Sua eficácia é demonstrada a partir dos resultados obtidos com entregas dentro do prazo e orçamento disponibilizado pela organização (VARGAS, 2009).

Significativa parte das empresas não pratica um efetivo gerenciamento de projetos, seja por desconhecimento, pela falta de formação de seus profissionais, ou pela inexistência de processos sistematizados, perdendo a oportunidade de planejar melhor os trabalhos e os recursos necessários e obter eficiência e eficácia em seus processos, tornando-as mais competitivas e aumentando as chances de sucesso em seus empreendimentos (VARGAS, 2009).

O investimento na adesão de maturidade em gerenciamento de projetos está se tornando uma atividade estratégica nas diversas lideranças empresariais. Isto pode ser percebido pelo crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos. As instituições, preocupadas em disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos e promover a profissão do gerente de projetos, no mundo, se expandem.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é avaliar o grau de maturidade do gerenciamento de projeto de uma organização.

A relevância deste trabalho consiste, portanto, na avaliação do estado da empresa em relação à maturidade no gerenciamento de projetos. A partir da identificação desse estado, podem-se traçar os rumos que a empresa deve seguir para aumentar a eficiência dos recursos alocados nos processos de gerenciamento de projetos, bem como traçar estratégias para melhorar sua maturidade. Além disso, outro fator de grande importância do estudo é a complementação de informações existentes na literatura nos últimos anos a respeito do assunto abordado, os quais a maioria dos trabalhos relacionados a este estudo na área está orientada principalmente na medição de maturidade no gerenciamento de projetos.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Conceitos de Projeto

Segundo o PMBOK (2008), um projeto é o esforço com uma determinada duração no tempo iniciado para gerar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Sua natureza temporal indica um início e um término bem definidos. A finalização do projeto é alcançada quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos ou quando se compreender que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. O quesito temporal não significa necessariamente curta duração. Além disso, o quesito temporal não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto, à maioria dos projetos é elaborado para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto para a criação de um novo estádio, prédio ou outro monumento gerará um resultado que perdurará pelos séculos. Os projetos podem ter impactos ambientais, sociais e econômicos mais longos que a duração dos próprios projetos.

Roldão (2012), diz que o projeto é uma organização designada para cumprir um objetivo e dissolvida após sua conclusão. Caracteriza-se por ser temporária, ter início fim bem definidos e obedecer a um plano.

Por sua vez Kerzner (2011), define projeto dizendo que é um empreendimento com objetivo

bem definido que se alimenta de recursos e é realizado sob pressões de prazo custos e qualidade. No quesito prazo, todo projeto apresenta início e fim bem definidos, compromissos firmados de entregas parciais de marcos e conclusivos finais para todos os envolvidos. Com relação aos custos associados utiliza-se de recursos financeiros e humanos seja da própria entidade desenvolvedora do projeto ou de outras entidades interessadas no projeto. A qualidade do projeto é associada tanto ao cumprimento do prazo como ao nível de cumprimento das funcionalidades para o qual ele foi desenvolvido.

Para Mantel e Meredith (2003), projeto é um conjunto de atividades periódicas que podem ser divididas em subtarefas, as quais necessitam serem realizadas dentro do escopo definido de tempo, custo e desempenho, para que o conjunto almejado e bem definido de resultados finais seja atingido.

2.2. Conceitos de Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é um aglomerado de ferramentas que permitem que a empresa evolua com um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, orientadas ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados (VARGAS, 2009).

Da mesma forma Heldman (2003), define o conceito de gerenciamento de projetos como o processo que exige várias atividades, incluindo planejar, colocar em ação o plano do projeto e acompanhar o progresso e o desempenho. A ação de planejar é uma das funções que mais deve ser executada. Esse processo define o parâmetro a ser aplicado ao longo do ciclo de vida e será usado para rastrear o desempenho no futuro do projeto.

Na perspectiva do Guia PMBOK (2008), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Neste âmbito, gerenciar projetos conjuntamente consiste em organizar e tornar acessível suas informações as áreas envolvidas e acompanhar através de marcos o desenvolvimento dos projetos.

De modo geral, o gerenciamento de projetos tem por finalidade controlar os recursos da empresa para uma dada atividade, respeitando os prazos, custo e respondendo com os resultados esperados (KERZNER, 2011).

Ainda Kerzner (2011), gerenciar projetos é utilizar ao máximo os recursos disponíveis fazendo que o trabalho flua horizontalmente e verticalmente dentro da organização.

2.3. O Perfil do Gerente de Projetos

Para Kerzner (2011), o gerente de projeto é responsável por coordenar e integrar as atividades em vários, linhas funcionais. A fim de fazer isso, o gerente de projeto precisa de fortes habilidades comunicativas e interpessoais, deve se familiarizar com as operações de cada organização de linha, e deve ter um conhecimento geral da tecnologia a ser utilizada (a menos que ele está gerenciando as atividades de P & D, no caso em que domínio da tecnologia é mais importante do que uma compreensão geral).

O trabalho do gerente de projeto não é fácil, pois os gerentes de projetos podem ter aumento da responsabilidade, mas muito pouca autoridade. Esta falta de autoridade pode obrigá-los a negociar com superiores - gestão de nível para o controle funcional dos recursos da empresa. Eles podem muitas vezes ser tratados como estranhos pela organização formal. No entanto, mesmo com esses problemas e bloqueios, eles devem seguir a diante desenvolvendo o maior número de atividades possíveis ao mesmo tempo e evitar depender apenas dos recursos da empresa (KERZNER, 2011). Em conformidade, Heldman (2009), relata que o gerente de projeto é quem responde pela guia dos processos e aplicação das ferramentas e técnicas, isto

é, executa o plano de projeto e acompanha o progresso e o desempenho.

Para o PMBOK (2008), além das habilidades da área específica e das proficiências ou competências de gerenciamento gerais exigidas, o gerente eficaz de projeto requer três características essenciais. Conhecimento: diz a respeito o que o gerente de projeto sabe sobre gerenciamento de projetos; Desempenho: Indica o que o gerente de projeto é capaz de concretizar enquanto utiliza seu conhecimento em gerenciamento de projetos; Pessoal: Refere-se idiossincrasia do gerente no desenvolvimento do projeto ou de atividade relacionada. A realidade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

2.4. Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Kerzner (2011) diz que, as organizações precisam amadurecer na ciência e arte de gestão de projetos, considerando o fato de que as organizações podem ser enxergadas como um conjunto de projetos, o gerenciamento de projetos permeia toda a organização de que a evolução da maturidade é necessária.

Segundo a definição do dicionário Aurélio maturidade significa estado em que está plenamente desenvolvido; época desse desenvolvimento; perfeição; excelência e primor. A definição do dicionário e o conceito de maturidade quando referido a gerenciamento de projetos são bastante intuitivos. Então, maturidade em gerenciamento de projetos é ligada a quão hábil uma organização está, em gerenciar seus projetos (PRADO 2008).

A associação entre a gestão de projetos e o alcance de objetivos e metas estratégicas é atestada por vários dos estudos sobre gestão de projetos, denotando uma nova forma de avaliar esta disciplina como essencial no planejamento e execução de estratégias empresariais. Atesta tal fato, a afirmação do (PMBOK, 2008) “Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização”.

Para relacionar a maturidade na gestão ao sucesso de projetos, cabe definir o conceito de sucesso de um projeto. Quando se estabelece uma convivência com o mundo real, observa-se que são aceitos como bem sucedidos aqueles projetos que apresentam um ligeiro desvio nas metas estabelecidas desde que não tenham comprometido o sucesso do negócio (KEELING, 2002).

Dessa forma, Kelling (2002) salienta que um projeto de sucesso é aquele que terminou praticamente no prazo, escopo e orçamento previstos, com diferenças insignificantes, e conseqüentemente o cliente do projeto ficou totalmente satisfeito. Por sua vez, o fracasso de um projeto significa que o mesmo foi paralisado ou o produto entregue não está sendo utilizado por não atender às expectativas dos usuários, gerando a insatisfação do cliente.

Segundo Coelho (2008), diversos estudos têm sido feitos abordando os fatores determinantes para o sucesso de um projeto e todos eles afirmam existir uma ligação entre sucesso e maturidade.

Todos estes aspectos estão se tornando bastante difundidos ultimamente, visto que as empresas estão cada vez mais conscientes tanto da importância do gerenciamento de projetos para concretizar suas estratégias como de que existe um caminho de amadurecimento para se atingir a excelência (PRADO, 2008).

2.5. Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Segundo Santos Neto (2007), modelos de maturidade no Gerenciamento de projetos são denominados famigeradamente como PMM (Project Maturity Models). Existem diversos

modelos para avaliação e indicação do desenvolvimento de uma empresa quanto à prática e incorporação do gerenciamento de projetos, em um total identificado de aproximadamente trinta modelos.

Segundo Heleodoro (2012), dentre os modelos de gerenciamento de projetos que podem ser destacados na atualidade, os mais conhecidos pelas organizações são: OPM3, CMMI, Prado-MMGP e Kerzner-PMMM. A figura 1 representa em ordem decrescente os modelos de maturidade mais citados pelas organizações.

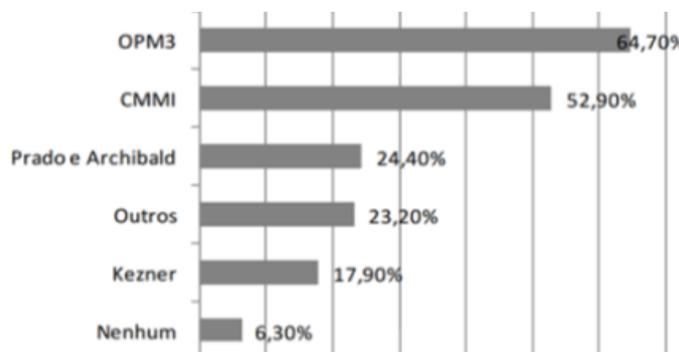


Figura 1 – Modelos de maturidade citados pelas Organizações. Fonte: Santos Neto (2007).

2.6. Modelo PRADO MMGP de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O modelo MMGP foi originado visando ajudar a equipe de gerenciamento de projetos do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG a analisar o estágio de maturidade das organizações e propor um plano de crescimento para elas. Este modelo pode ser colocado em prática tanto a setores isolados de uma organização como também à corporação como um todo (PRADO, 2008).

Segundo Prado (2008), o MMGP classifica uma organização em cinco níveis de maturidade no gerenciamento de projetos. Dentre esses níveis existem seis dimensões difundidas e presentes em cada um deles, a intensidade das dimensões são alcançadas em diferentes níveis de maturidade a Figura 2 mostra em forma escalar os níveis e dimensões classificadas pelo modelo MMGP.



Figura 2 – Dimensões e Níveis de Maturidade. Fonte: Prado (2008).

As dimensões da maturidade setorial segundo o modelo MMGP são:

a) Conhecimentos de Gerenciamento

Esta dimensão contém os conhecimentos de gerenciamento de projetos e os conhecimentos de outras práticas já empregados usualmente na empresa. Estes conhecimentos devem ser difundidos nos setores envolvidos com projetos através de treinamentos diferenciados. A aquisição de conhecimentos se dá com maior intensidade no nível dois (PRADO, 2008).

b) Uso de Metodologia

Uma metodologia de gerenciamento de projetos baseia-se em uma série de passos que, ao serem seguidos asseguram a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. É aconselhável que exista uma metodologia única na organização, com pequenas variações para os seus diferentes departamentos, setores e áreas. O uso de metodologias ocorre de forma mais intensa no nível três, se progredindo nos níveis seguintes (PRADO, 2008).

c) Informatização

Segundo Prado (2008), diversas características da metodologia precisarão estar informatizados de forma a se possuir um SGP – Sistema de Gerenciamento de Projetos na organização. Segundo o modelo, o anseio por este sistema se dará no nível três, evoluindo nos níveis seguintes.

d) Estrutura Organizacional

Um alicerce organizacional adequada é necessário para que os resultados sejam maximizados e os conflitos minimizados, visando que muitas vezes se envolvem diversos setores de uma organização. Seu crescimento pode significar a criação de EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos), ou funções como a do gerente de projetos. O crescimento neste aspecto se dá a partir do nível três, se desenvolvendo nos níveis seguintes (PRADO, 2008).

e) Relacionamento Humanos

Características do relacionamento humano afetam toda a equipe do projeto, observando que são pessoas quem executam o trabalho e para que este seja bem feito, é necessário que estejam satisfatoriamente motivadas e interessadas. A evolução em aspectos de relacionamento humano ocorre com maior intensidade no nível quatro, evoluindo no último nível (PRADO, 2008).

f) Alinhamento com os Negócios

A concordância dos projetos com os negócios da empresa é fundamental, porém na prática isso nem sempre acontece. Segundo o modelo, o crescimento no alinhamento dos projetos com o plano estratégico da organização começa a ocorrer no nível quatro, se desenvolvendo no nível seguinte (PRADO, 2008).

Segundo Prado (2008), com relação aos níveis de maturidade no gerenciamento de projetos, o modelo MMGP apresenta as seguintes características:

Nível Um: Inicial

No primeiro nível da escala de maturidade representa uma circunstância em que o setor não realizou nenhum esforço coordenado para implementação de gerenciamento de projetos. Os diversos projetos do setor são executados isoladamente por iniciativas individuais tendo como principal características:

- Nível de conhecimento não homogêneo entre os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos.
- Ausência de uma metodologia e uso incompleto de técnicas e ferramentas computacionais.

- Estrutura organizacional inadequada.
- Existência de conflitos oriundos dos relacionamentos humanos.

Nível Dois: Conhecido

No segundo nível da escala de maturidade configura um cenário onde foi efetuado um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem para o assunto gerenciamento de projetos, essa linguagem deve apresentar os seguintes aspectos:

- Estar alinhadas com tendências mundiais.
- Ser adequada ao tipo de empresa (ou setor da empresa).
- Respeitar a cultura gerencial existente.

O cenário típico do nível dois as iniciativas anteriores (nível um) gera um estado onde múltiplos projetos da organização podem ser gerenciados de forma agrupada, porém a falta de uma metodologia faz com que exista uma dispersão no uso dos conhecimentos.

Nível Três: Padronizado

O terceiro nível da escada de maturidade representa um cenário onde é implantado e utilizado um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional, porém para que a organização consiga essa classificação é necessário:

- Todos os envolvidos com gerenciamento de projetos tenham recebido treinamento no modelo padronizado.
- Todos já tenham utilizado suficientemente o modelo.
- Uma estrutura organizacional tenha sido implantada há algum tempo.

Uma organização que alcançou plenamente o nível três apresenta uma grande diferença se comparada com uma organização de nível dois, passa-se a perceber claramente uma melhoria no índice de sucesso e uma maior satisfação do cliente.

Nível Quatro: Gerenciado

A este nível se inicia ações relacionadas com as seguintes dimensões:

- Alinhamento dos projetos com as estratégias da empresa: para tanto é necessário um trabalho que permita avaliar se todos os projetos elaborados anteriormente estão alinhados com os negócios da empresa e criar mecanismos para que todos os futuros projetos tenham o esperado alinhamento.
- Relacionamentos Humanos Eficientes: observam-se iniciativas formais no sentido de evoluir na arte de gerenciar relacionamentos humanos, realizadas, principalmente por meio de treinamento

A organização passa a visualizar claramente os benefícios, para o alcance de suas metas, advindas do novo modelo, passa a entender quão complexo é o assunto. Esse melhor nível de sucesso dos projetos cria um clima de confiante e otimista entre os profissionais relacionados com o setor.

Nível Cinco: Otimizado

O quinto nível da escada de maturidade apresenta um contexto em que a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos. Portanto todas as iniciativas elaboradas nos níveis dois, três e quatro alcançaram um nível de magistralidade:

- Filosofia de gerenciamento de projetos completamente difundida e praticada no dia a dia do setor. Todos os envolvidos com gerenciamento de projetos entendem devidamente o assunto.
- Processos de prazo, custos e qualidade otimizados, em outras palavras o projetos podem ser realizados em menor prazo, custo com maior qualidade.
- Harmonia e produtividade nos relacionamentos humanos
- Estrutura organizacional apropriada e em perfeito funcionamento

O cenário característico de uma empresa de nível cinco é possuir a cultura de gerenciamento de projetos por toda a corporação e exercida com naturalidade, os profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos são altamente eficientes, é muito possível que a empresa seja citada com benchmark para outras empresas.

Na tabela 1 pode ser observado como é relacionado os níveis e dimensões da maturidade, no qual o diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão.

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Iniciado	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimentos de Gerenciamento	Dispersos	Básico	Básico	Avançado	Avançado
Metodologia	Não Há	Tentativas Isoladas	Padronizada e Implementada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas Isoladas	Software Tempo	Padronizada e Implementada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não Há	Não Há	Padronizada e implementada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos Humanos	Boa Vontade	Algum Avanço	Algum Avanço	Forte Avanço	Maduros
Relacionamento com Negócios	Não Há	Não Há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

Fonte: Adaptado de Prado (2008).

Tabela 1 – Relação da Dimensão com o Nível de Maturidade

3. Metodologia

3.1. Metodologia da Pesquisa

Segundo Jung (2010), a pesquisa é utilizada como ferramenta ou instrumento para desvendar novos conhecimentos básicos ou aplicados e pode ser classificada quanto a Natureza, Objetivos, Abordagem, Procedimento.

Portanto, a presente pesquisa pode ser classificada em relação a sua Natureza a pesquisa como sendo Aplicada, pois objetiva a aplicação de conhecimento básico e gera novos resultados do processo de pesquisa. Quanto aos Objetivos é Exploratória visa à descoberta fenômenos, ou, a melhoria teórica e prática de sistemas, processos e produtos, em síntese visa à inovação pela proposição de novos modelos. No quesito Abordagem é caracterizada por ser quantitativa, pois apresenta objetivos, análises, números, raciocínio lógico e dedutivo e estabelece relações e causas. Com relação ao procedimento é Estudo de Caso Único, pois através de um estudo de caso é possível explicar ou descrever um sistema de produção ou sistema técnico no âmbito particular ou coletivo. O Método de coleta se baseia na aplicação de questionários.

3.2. Fluxo de Desenvolvimento do Trabalho

A pesquisa foi desenvolvida e dividida em 5 fases.

Fase 1: Revisão Bibliográfica: primeiramente foram lidos os conteúdos existentes a respeito do assunto para ter se o conhecimento específico dos autores, livros, artigos, entidades e órgãos que são referência no tema Maturidade no Gerenciamento de Projetos e assim também compreender e assimilar o que já foi desenvolvido.

Fase 2: Metodologia da Pesquisa: o segundo passo baseado nos estudos de (JUNG, 2010), que classifica um uma pesquisa em relação à natureza, aos objetivos, à abordagem, ao procedimento e aos métodos para recolhimento dos dados, conforme foi ilustrado e esclarecido anteriormente na seção 1.3 deste trabalho.

Fase 3: Escolha do Modelo (MMGP): o terceiro passo se fez necessário devido à variedade de modelos disponíveis, (Herzson, 2004) aponta como possíveis critérios a compatibilidade do modelo com a metodologia utilizada na organização, sua credibilidade e se o mesmo já foi validado por outros clientes, o custo de aplicação, a capacidade de medir habilidades profissionais na organização e a facilidade de se administrar o modelo.

Considerando a simplicidade, a relação custo – benefício e também sua universalidade podendo ser aplicado a todo tipo de organização, optou-se por utilizar o modelo Prado – MMGP, além de a referida a referida metodologia ser aplicável no prazo previsto para a conclusão desta pesquisa.

Fase 4: Aplicação do Questionário: A quarta fase o modelo é colocado em pratica por meio da aplicação de um questionário com quarenta questões pelo qual é possível definir o valor global e setorial da maturidade da organização. Além do valor global, o questionário também determina o perfil de aderência aos diversos níveis, que indica o quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível.

Fase 5: Tabulação das Respostas: Na quinta fase são gerados os gráficos e tabelas de resultados de cada setor e um gráfico global das aderências e da maturidade da instituição obtido através das respostas.

Fase 6: Discussão dos Resultados: A sexta fase do trabalho consiste em discutir os resultados obtidos das tabelas e a partir destes dados identificar em qual o nível de maturidade a empresa avaliada se encontra. Pode-se criar o plano de ação para o crescimento futuro da organização e viabilização de agir mais especificamente no foco gritante da empresa.

4. Estudo de Caso

4.1. Descrição da Empresa

A empresa utilizada como plataforma para a execução do presente trabalho é líder em redes elétricas no segmento de linha branca no Brasil, a empresa desenvolve e fabrica componentes elétricos e eletrônicos para uma enorme gama de produtos, fornecendo desde a mais simples rede até um complexo sistema elétrico para os mercados de eletroeletrônicos, eletrodomésticos e automotivo. Entre seus principais clientes estão marcas como Brastemp, Consul, Honda, GE, Dako, CCE, Bosch, Suggar, Valeo, Embraco, Weg Motores, IBBL e Athletic.

4.2. Resultados

A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2013 e teve como universo os departamentos da organização que trabalham com projetos e seus líderes puderam participar da pesquisa. As áreas participantes foram: Coordenação de Processos/Lean, Coordenação Manufatura, Coordenação Manutenção, Coordenação Automação, Coordenação Desenvolvimento e

Coordenação Tecnologia de Informação (TI). As demais áreas da empresa desenvolvem operações rotineiras ou gerenciamento rotinas, assim não sendo aplicada a pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos.

Os resultados da aplicação do questionário aos gerentes de projeto da empresa podem ser observados na Figura 3.

Resultado das Áreas Participantes e Média Global da Empresa.

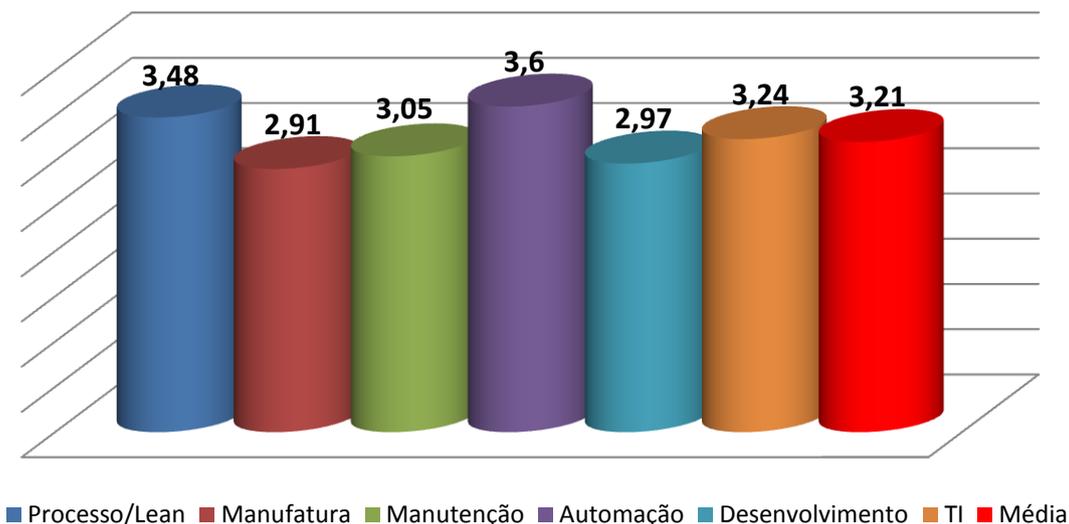


Figura 3 – Nível de maturidade dos departamentos e da organização.

Por fim, a nota global da avaliação final da maturidade igual a 3,21 resultando na interpretação que a empresa participante do estudo se enquadra no nível três do modelo Prado MMGP, denominado Padronizado.

Para evidenciar as aderências aos níveis de maturidade e suas respectivas médias elaborou-se a Tabela 2, onde se pode observar que a maior aderência média foi alcançada no nível 3 com uma pontuação de 67,5 pontos.

Nível	Percentual de aderência aos Níveis de Maturidade.						
	Processo Lean	Manufatura	Manutenção	Automação	Desenvolvimento	TI	Média
2	61	49	66	78	53	71	63
3	74	66	58	82	51	74	67,5
4	73	56	41	50	53	49	53,67
5	40	20	40	50	40	30	36,67

Tabela 2 – Perfil de aderência aos níveis de maturidade do modelo Prado MMGP.

A tabela 3 foi elaborada para evidenciar a aderência às dimensões e suas respectivas médias. Nota-se um destaque nas dimensões de Estrutura Organizacional e Relacionamentos Humanos, pois foram às dimensões que menos pontuaram e conseqüentemente menos contribuíram para as notas dos níveis de cada área avaliada.

Dimensão	Percentual de aderência às dimensões de Maturidade.						Média
	Processo Lean	Manufatura	Manutenção	Automação	Desenvolvimento	TI	
Conhecimentos de Gerenciamento	51	40	52	66	48	63	42,83
Uso de Metodologia	59	44	39	54	60	58	42,67
Informatização	43	42	63	90	70	60	51,33
Estrutura Organizacional	55	44	31	63	36	52	38,17
Relacionamentos Humanos	39	34	26	39	43	43	30,17
Alinhamento com os Negócios	65	68	62	90	58	43	57,17

TABELA 3 - Perfil de aderência às dimensões do modelo Prado MMGP.

Desde 2005, o site www.maturityresearch.com disponibiliza resultados de pesquisas realizadas anualmente em organizações que desejam avaliar seu nível de maturidade de acordo com o modelo proposto por Prado e se dispõem a responder um questionário online disponível no site. Na Figura 4 pode-se comparar empresa estudada com as demais empresas privadas que utilizam o mesmo modelo quanto a sua aderência às dimensões do modelo Prado.

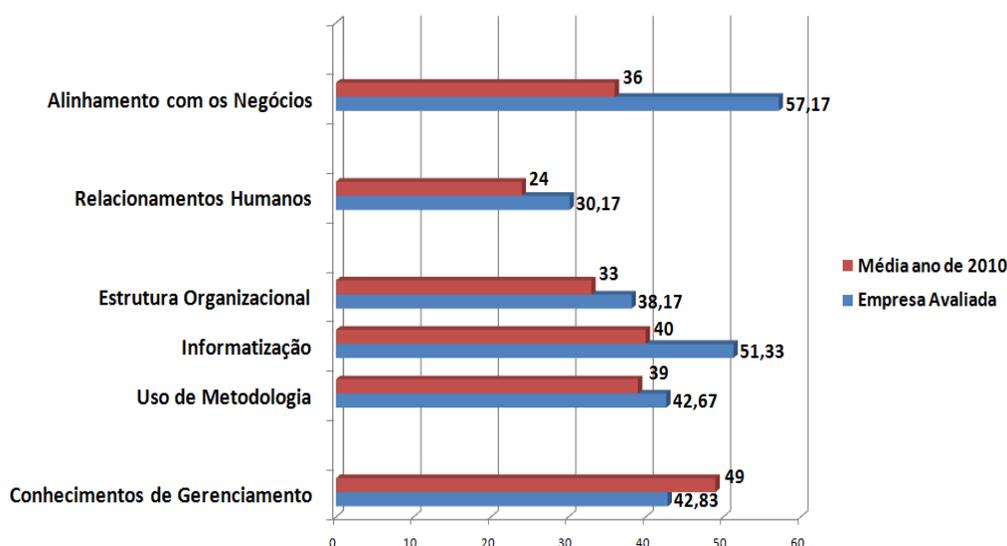


Figura 4 – Comparação Empresa Avaliada e Média das Empresas avaliadas em 2010.

Como se pode observar, com exceção da dimensão “Conhecimentos de Gerenciamento”, a empresa estudada possui maior aderência às dimensões do modelo do que em comparação com a média das empresas particulares, sobressaindo-se na dimensão “Alinhamento com os Negócios”.

5. Considerações Finais

O intento do trabalho de pesquisa ao abordar o tema “Gerenciamento de Projetos”, foi de expor a relevância e importância do conhecimento nesse assunto dentro das organizações nos dias de hoje. É fundamental para a sobrevivência das organizações que estas possuam as competências e recursos necessários para que seus projetos sejam executados com sucesso, tendo seus objetivos alcançados.

A média global do nível de maturidade da empresa foi três do modelo de maturidade PRADO-MMGP. No entanto, percebe-se um pequeno desnivelamento no fluxo de

informações referente ao gerenciamento de projetos, pois os setores de Manufatura e Desenvolvimento foram identificados com um nível dois do modelo. Isso caracteriza uma falha de aderência dos setores citados ao modelo, o que pode ser analisado e melhorado pela empresa. Além disso, também foi possível apontar a necessidade de uma auto-avaliação periódica, de modo que seja possível conhecer os pontos fortes e oportunidades de melhoria dentro da empresa.

Ao se concluir o trabalho, é possível afirmar que todos os objetivos específicos (selecionar o modelo de maturidade de gerenciamento de projetos a ser aplicado na organização através de pesquisa bibliográfica e aplicar o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos na organização) foram alcançados, de modo que o objetivo geral (analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização) também fosse concluído.

Além disso, o presente trabalho contribui para diminuir uma lacuna de informações a respeito do tema maturidade em gerenciamento de projetos, gerando informações tanto acadêmicas quanto aplicadas para melhorias gerenciais na empresa estudada.

Referências

- COELHO, W. D. P.** *Aplicação de fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos em uma instituição de ensino superior*. 2012. 114f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Instituto Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas-SP, 2012
- HELDMAN, K.** *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. 5ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- HELEODORO, T. G.** *Medição da Maturidade em Gerenciamento de Projetos através da Aplicação do Método Prado MMGP em uma Empresa do Setor de Cabos e Componentes Elétricos*: Centro Universitário Hermínio Ometto - UNIARARAS, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Eng. Mecânica).
- JUNG, C. F.** *Elaboração de Projetos de Pesquisa Aplicados a Engenharia de Produção*. Material para Fins Didáticos – Distribuição Gratuita, 2010.
- KEELING, R.** *Gestão de projetos: Uma Abordagem Global*. 1ªed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, H.** *Gerenciamento de projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. 10ªed. São Paulo: Blucher, 2011.
- MANTEL JUNIOR, S. J.; MEREDITH, J. R.** *Administração de projetos: uma abordagem gerencial*. 4ªed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- PRADO, D.** *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, 2008. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/eventos/gov/apresentacoes/Darci.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)*. 4ªed. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc. 2008.
- RABECHINI JÚNIOR, 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.
- ROLDÃO, V. S.** *Gestão de projetos: uma perspectiva integrada*. EdUFSCar. 220 p. 2012
- SANTOS NETO, N. F.** *Gerenciamento dos Riscos dos Projetos – Uma Proposta de Modelo de Maturidade*. 2007, 167f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas-SP, 2007.
- VARGAS, R.** *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 7ªed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.