

ARTIGOS

ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE DA REGIÃO DO CARIRI

RESUMO

O tema gerenciamento de projetos tornou-se para as organizações um fator diferencial para a permanência em um mercado altamente competitivo. Tidos como complexos, a maioria dos projetos necessita de um profundo gerenciamento em seu ciclo de vida. Procurar alcançar um maior nível de maturidade em gestão de projetos tem sido uma preocupação constante das organizações que buscam atingir o sucesso em seus projetos. Desse modo, este trabalho expõe um estudo de caso a analisar o nível atual da maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa de publicidade localizada na cidade de Juazeiro do Norte, Ceará. Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar o nível de maturidade da empresa realizando um estudo comparativo ao modelo Prado-MMGP; b) indicar caminhos a seguir de acordo com o modelo para evoluir ao nível seguinte, e indicando os seguimentos para desenvolver o plano de ações para evolução do nível de maturidade, utilizando o Modelo Prado-MMGP. Conclui-se que a empresa em estudo apresenta o nível 1 (um) da escala de maturidade pelo modelo proposto, o que representa um estágio inicial e que não existe nenhum tipo de iniciativa organizada para implantação do mesmo no ambiente de trabalho. Os projetos são executados e gerenciados de forma isolada, ou seja, tentativas individuais de “boa vontade”, no planejamento, controle, procedimentos padronizados que são utilizados de forma inadequada, uma vez que os projetos dificilmente chegam ao sucesso total. Dessa forma, foi proposto que a implantação de gerenciamento de projetos deva acontecer de forma gradual.

Thiago Bessa Pontes**thiago.bessa@ufca.edu.br**

Doutorando em Tecnologias da Informação e Comunicação com ênfase em Technology Enhanced Learning and Societal Challenges pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Mestre em Ciência da Computação pelo Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Juazeiro do Norte – CE – BR.

Valdi Geraldo Teixeira Junior**valdi.ads@gmail.com**

Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Faculdade Leão Sampaio – Juazeiro do Norte – CE – Br.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Nível de Maturidade. Modelo Prado-MMGP.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o gerenciamento de projetos é tido como a utilização de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às tarefas do projeto com intuito de realizar as condições definidas do mesmo. Esse gerenciamento de projetos ocorre por meio da apli-

cação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Cabe ao gerente de projeto a responsabilidade de realizar o cumprimento dos objetivos do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

Segundo Silveira (2008), no Brasil, cada vez mais se torna notável que as organizações buscam a implementação do gerenciamento de projetos, com essa crescente demanda, as organizações sentem a necessidade de uma maior compreensão dos benefícios e possibilidades de aplicação nos negócios, utilizando esse gerenciamento de projeto como diferencial competitivo buscando maior sucesso em seus projetos.

Diversos modelos de maturidade para gerenciamento de projetos podem ser encontrados na literatura e em uso em empresas bem estruturadas. Em todos os casos, os modelos trazem cinco níveis de maturidade, porém possuem diferenças no conteúdo em cada nível. O *Project Management Institute*, em 2003, lançou o seu próprio modelo chamado de OPM3, que é projetado para fornecer uma ampla gama de benefícios para organizações, gerência sênior e aqueles envolvidos em atividades de gerenciamento de projetos. Alguns dos benefícios derivados da utilização de OPM3 são os seguintes:

- a) fortalece a ligação entre planejamento estratégico e execução, de modo que os resultados do projeto são previsíveis, confiáveis, consistentes e correlacionados com o sucesso organizacional;
- b) identifica as melhores práticas que apoiam a implementação da estratégia organizacional por meio de projetos bem-sucedidos;
- c) identifica as capacidades específicas que compõem as Melhores Práticas e as dependências entre essas Capacidades e Melhores Práticas.

Segundo Prado (2010) o modelo de maturidade adotado desse estudo, o PRADO-

-MMGP, deve ser aplicado de maneira setorial, em setores isolados, o que o torna um modelo departamental. Aplica-se o modelo nos setores geralmente onde existe um portfólio de projetos renovado periodicamente, e onde geralmente há um PMO (*Project Management Office*).

A empresa de publicidade aqui estudada está localizada na região do Cariri. A mesma desenvolve projetos utilizando de forma mínima ou quase nula de ferramentas e técnicas da gestão de projetos. Com o intuito de identificar em qual âmbito se encontra a empresa no assunto relacionado a gerenciamento de projetos e quais passos seguir para evoluir nesse quesito, faz-se necessária à análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

A escolha dessa empresa partiu da constatação de que na região do cariri cearense há um grande déficit de empresas que possuem modelo organizacional baseado em projetos, elemento crucial para a realização deste estudo; desta forma, essa agência que se instalou na região trazendo consigo a ideia de implantar gerenciamento de projetos em sua prática, tornou-se alvo deste estudo.

Pretende-se como objetivo geral desse estudo de caso analisar o nível atual da maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa de publicidade localizada na cidade de Juazeiro do Norte-CE na região do cariri. Para isso, foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o nível de maturidade da empresa realizando um estudo comparativo ao modelo Prado-MMGP;
- b) indicar caminhos a seguir de acordo com o modelo para evoluir ao nível seguinte.

Esse trabalho está dividido em 5 partes. Esta primeira tratando-se da introdução do estudo realizado. A seguir o referencial teórico apresentando o que é um projeto, gerenciamento de projeto, o ciclo de vida e áreas de conhecimento e maturidade em gerenciamento de projetos, e o modelo de maturidade PRADO-MMGP. Seguido da terceira parte com a metodologia adotada. Na quarta parte apresenta-se

o estudo de caso, e por fim, as conclusões e o referencial teórico usado como linha de base para este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, estão expostos os fundamentais conceitos indispensáveis para o entendimento do estudo. Inicialmente, são apresentados de forma básica as definições e os conceitos sobre projeto, gerenciamento de projetos, ciclo de vida e áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos logo em seguida mostrar-se o assunto maturidade em gerenciamento de projetos e um detalhamento sobre o modelo de maturidade utilizado no estudo.

2.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO

“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008, p. 10).

No texto acima, a afirmação esforço temporário contextualiza que todo projeto precisa ter início e fim bem definidos e a palavra *exclusivo* significa que todos os projetos são diferentes, ou seja, os produtos, serviços ou resultados produzidos pelos mesmos, são distintos de todos os outros gerados anteriormente. Por exemplo, em dois projetos para construção de uma casa, cada projeto tem sua equipe, com peculiaridades distintas, seus fornecedores, local de execução da criação do produto, etc.

Já Menezes (2009, p. 26) conceitua projeto como “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade.” Nessa definição, é possível visualizar informações importantes além de que o projeto é esforço único com início e fim. O autor enfatiza que é um empreendimento, que alguém está investindo em algo e que existe um responsável por esse empreendimento, ou melhor, um gerente de projetos, levando em conta também que as pessoas en-

volvidas no processo são de suma importância para a construção do objetivo traçado. Além disso, ele destaca três fatores relevantes: prazo, custo e qualidade, fatores que perduram durante toda a execução de um projeto e torna-se uma tarefa difícil mantê-los atendidos.

2.2 DEFINIÇÃO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para Cleland e Ireland (2007, p. 15), a estrutura conceitual de gerenciamento de projetos é “um projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais reunidos para se criar uma capacidade de desempenho superior na formulação e execução de estratégias organizacionais.”

Cleland e Ireland (2007), ainda falando sobre principais funções do gerenciamento de projetos, contextualiza que é inserido através de um processo fundado nas funções básicas da administração: planejamento em que acontece a produção dos objetivos, metas, e das estratégias para assim acontecer a utilização dos recursos necessários. Organização é o momento em que ocorre a definição dos recursos humanos e não humanos necessários, o direcionamento adequado para esses recursos e a decisão dos papéis individuais e coletivos dos envolvidos diretamente. Motivação é o processo de estabelecer um método que extrai das pessoas o melhor nível na execução das atividades no projeto. Direção é onde existe a presença do gestor que com sua capacidade de liderança irá garantir a aplicação das tomadas de decisões da melhor forma relacionadas com o objetivo do projeto. Controle acontece em paralelo com a execução do projeto, nesse momento é efetuado o monitoramento e controle da utilização de forma correta dos recursos disponíveis e procurar manter o projeto na sua linha de base.

Na perspectiva do Guia *Project Management Institute* (2008, p. 8), “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender a seus requisitos.”

Por esse aspecto, gerenciar projetos incide de forma organizada e estruturada, tornando acessíveis suas informações às áreas envolvidas, ao mesmo tempo acompanhar por meio de marcos o desempenho dos projetos.

2.3 CICLO DE VIDA E ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Ciclo de vida do gerenciamento de um

projeto trata os processos que devem ser realizados, estabelecendo o que precisa ser executado para sua conclusão. Os processos de gerenciamento podem ser classificados em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento onde sua execução não segue uma sequência lógica podendo variar de projeto para projeto. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

A descrição dos cinco grupos de processos tratados pelo PMBOK é informada no quadro 1:

Tipo do Processo	Definição do Processo
Iniciação	São os processos realizados para definir um novo projeto.
Planejamento	Definem o escopo do projeto afim de refinar os objetivos e desenvolver as ações para se alcançar os objetivos.
Execução	Os processos realizados para executar as tarefas definidas para o gerenciamento de projeto satisfazendo os objetivos do mesmo.
Monitoramento e Controle	Identificar as áreas de mudanças para acompanhar e monitorar.
Encerramento	Busca encerrar formalmente o projeto ou fase.

Quadro 1 - Descrição dos cinco grupos de processos do ciclo de vida de um projeto

Fonte: adaptado pelos autores deste trabalho com base em Project Management Institute (2008).

Os grupos citados acima estão conectados pelos seus objetivos, para o PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008) não existe uma regra para estabelecer este ciclo de vida ideal do projeto. Alguns gerentes de projetos definem regras/políticas que normalizam todos os projetos com um único ciclo de vida, enquanto outros podem aderir a um

ciclo de vida mais adequado para o seu projeto em questão.

O *Project Management Institute* (2008) sugere nove áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições descritos no quadro 2.

Área de conhecimento	Definição
Integração	Processos e atividades necessárias para coordenar o gerenciamento de projetos dentro dos grupos de gerenciamento.
Escopo	São processos que garantem que o projeto inclua o trabalho necessário para concluí-lo de maneira eficiente.
Tempo	São processos que monitoram o prazo e garantem que o projeto será finalizado de acordo com o planejado.
Custo	Garante que o orçamento planejado foi o executado.
Qualidade	Abrange processos de organização e políticas de qualidade.
Recursos humanos	Inclui as atividades que gerenciam as equipes do projeto. Incluem os <i>stakeholders</i> .
Comunicações	Constitui em processos para acompanhar a comunicação do projeto, e garantir que suas destinações finais das informações sejam coerentes.
Risco	Controle do planejamento, tem como finalidade monitorar e reduzir os riscos para garantir o menor impacto diante de eventos adversos.

Aquisições	São processos de compra, sendo estes bens ou serviços, também conhecidos como gerenciamento de suprimentos ou contratos.
------------	--

Quadro 2 - Descrição das nove áreas de conhecimento

Fonte: adaptado pelos autores deste trabalho com base em *Project Management Institute (2008)*.

A relação entre os processos de gerenciamento e as áreas de conhecimento pode ser vista como informa o Project Management Institute (2008) no quadro 3 abaixo:

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Center	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and manage Project Execution	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4. Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Collect Requirements 5.2 Define Scope 5.3 Create WBS		5.4 Verify Scope 5.5 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Define Activities 6.2 Sequence Activities 6.3 Estimate Activity Resources 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 estimate Costs 7.2 Determine Budget		7.3 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Perform Quality Control	
9. Project Human Resource Management		9.1 Develop Human Resource Plan	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management	10.1 Identify Stakeholders	10.2 Plan Communications	10.3 Distribute Information 10.4 Manage Stakeholder Expectations	10.5 Report Performance	

11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Monitor and Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurements	12.2 Conduct Procurements	12.3 Administer Procurements	12.4 Close Procurements

Quadro 3 - Grupos de processos do gerenciamento de projetos

Fonte: Project Management Institute (2008, p. 434).

Isso posto, tem-se que para o ciclo de vida no gerenciamento de projetos, de acordo com as boas práticas definidas pelo PMI, apresentam-se em cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento, e que cada grupo de processos deve possuir nove áreas de conhecimento como: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições. Essas áreas, que se relacionam com os grupos que definem os 44 processos do gerenciamento de projetos em acordo com a 4ª edição do PMBOK.

2.4 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme o dicionário Rios (2008, p. 333) o significado de maturidade é o “estado ou condição de maduro, em que as pessoas ou coisas atingem seu desenvolvimento.” Depositando a condição de madura em uma organização, entende-se que ela administra seus processos de forma eficaz, em que seus objetivos são alcançados com excelência e que ela se predispõe a constante evolução. Seguindo o raciocínio, para Andersen e Jessen (2003, p. 457), “o conceito de maturidade aplicado a uma organização é o estado alcançado quando ela se encontra em condições perfeitas para atingir os seus objetivos.”

Assim como relata Kerzner (2011), as organizações necessitam amadurecer no conhecimen-

to e na aplicação da gestão de projetos, analisando as circunstâncias que as organizações podem ser visualizadas como uma coleção de projetos, considerando que o gerenciamento de projetos se faz presente em toda organização em que o progresso da maturidade torna-se necessário.

Conforme afirma o (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008, p. 31) “os projetos também podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos e seus sistemas de gerenciamento dos mesmos.” Entende-se que quanto maior o nível de maturidade da organização maior a possibilidade de sucesso de um determinado projeto.

Para Prado (2008), o conceito de maturidade em gestão de projetos está ligado a quanto hábil uma organização está em gerenciar seus projetos.

Dessa forma, quando cultivado o conceito de maturidade de uma organização, conselho o nível em que esta se encontra, ou seja, em seus processos organizacionais existe um grau de qualidade que torna possível alcançar seus objetivos.

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).

Ultimamente, todos esses aspectos sobre maturidade estão se tornando bastante expandidos, em razão de que as empresas estão gradativamente conscientes do grau da importância do gerenciamento de projetos para consolidar de forma alinhada seus objetivos e estratégias, de maneira de é fato a existência de uma trajetória de amadurecimento para se alcançar a excelência (PRADO, 2008).

2.5 MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PRADO-MMGP

O modelo Prado-MMGP foi desenvolvido com intuito de auxiliar a equipe do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG a avaliar e medir em qual estágio de maturidade

as organizações se apresentam e, então, sugerir um plano de evolução para elas. O modelo pode ser utilizado em exercício a setores isolados de uma organização, tal como a corporação de forma global (PRADO, 2008).

Segundo Prado (2008), o MMGP ou Prado-MMGP define cinco níveis de maturidade para classificar o estágio de gerenciamento de projetos em uma organização: Inicial; Conhecido; Padronizado; Gerenciado e Padronizado. Permeando esses níveis existem seis dimensões atuando em cada um deles, as veemências das dimensões são obtidas nos distintos níveis de maturidade.

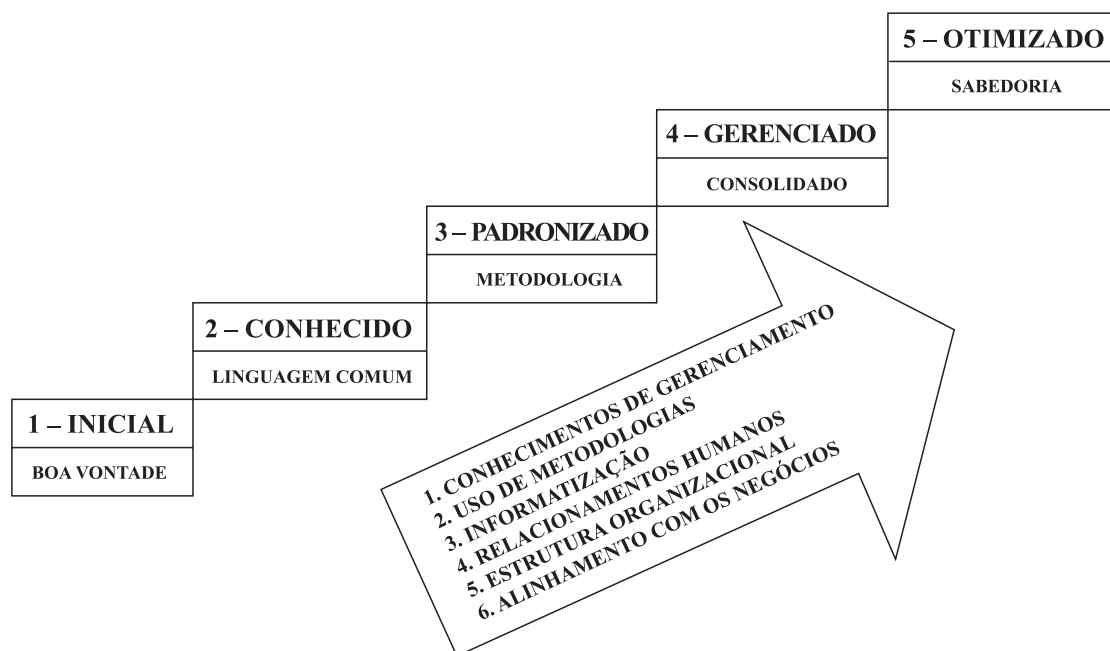


Figura 1 - Dimensões e níveis de maturidade

Fonte: Prado (2008, p. 1).

As dimensões de maturidade segundo Prado (2008):

- conhecimento de gerenciamento – esta dimensão é constituída pelos conhecimentos de gerenciamento de projetos e das práticas de gestão utilizadas na organização. Conhecimen-

- tos estes precisam estar intensamente difundidos entre os envolvidos com projetos;
- uso da metodologia – uma metodologia de gerenciamento de projetos comporta uma sequencia de passos que deve ser executados de forma

rigorosa para garantir a aplicação correta de métodos, técnicas e ferramentas. Essa metodologia pode ter pequenas variações entre os setores da organização, entretanto é suma importância que exista apenas uma única metodologia;

- c) informatização – vários aspectos da metodologia necessitam do apoio de um Sistema de Gerenciamento de Projetos, para que haja uma maior rapidez nas decisões e organização e controle dos processos;
- d) estrutura organizacional – inúmeras vezes os diferentes setores da organização são envolvidos na execução de um projeto, e para maximizar os resultados e diminuir os conflitos deve-se definir a melhor estrutura organizacional;
- e) relacionamentos humanos – em um projeto é fato que são as pessoas que executam as atividades, é de essencial que elas atuem da melhor forma possível. Para que isso venha acontecer é necessário que elas estejam motivadas a executar suas tarefas. Os conflitos acontecidos entre os envolvidos no projeto acabam de alguma forma prejudicando os projetos e a organização, estes podem ser evitados;
- f) alinhamento com os negócios – é essencial que os projetos executados pela organização estejam diretamente alinhados com os negócios da organização.

De acordo com Prado (2008), no que refere aos níveis de maturidade, o modelo MMGP expõe as seguintes características:

a) Nível Um: Inicial:

- o nível 1 (um) da escala de maturidade representa um estágio em que o setor não exerce de nenhuma forma esforços coordenados para implementação de gerenciamento de projetos. Os vários projetos do setor são realizados isoladamente por ações individu-

ais em que geralmente o planejamento e o controle são quase inexistentes. A padronização dos procedimentos não é efetuada, conseqüentemente a probabilidade de atraso, orçamento estourado e especificações do projeto não atendidas é muito alta;

b) Nível Dois: Conhecido:

- no segundo nível, a empresa inicia seus esforços de forma coordenada na inserção de conhecimento no assunto gerenciamento de projetos, com treinamentos e de forma isolada a utilização de software e padronização de processos. É visível uma pequena melhoria, entretanto pela falta de uma metodologia instalada o conhecimento adquirido não é totalmente aplicado e assim ocorrente os mesmos problemas;

c) Nível Três: Padronizado:

- acontece à implantação e utilização de um modelo padronizado baseado em uma metodologia, recursos tecnológicos e estruturação da organização. Para que isso aconteça, é necessário que todos os envolvidos tenham conhecimento sobre o modelo implantado, como também uma pequena experiência do mesmo. Esse modelo e a estrutura organizacional devem estar alinhados com as estratégias da organização;

d) Nível Quatro: Gerenciado:

- nesse estágio, podemos visualizar a continuidade da prática do modelo aplicado no nível 3 (três) em que é avaliado o funcionamento do mesmo e o aperfeiçoamento dos aspectos: Estrutura Organizacional; Metodologia e Informatização. O quarto nível inicia também as técnicas de lições aprendidas, armazenando e analisando as informações sobre cada projeto encerrado com intuito de que os erros aconteçam em menor número e assim, é notório que as metas vão sendo atingidas com um melhor nível de sucesso;

e) Nível Cinco: Otimizado:

- apresenta um cenário onde a organização atinge um nível de excelência nos níveis 2,3 e 4. A cultura do gerenciamento de projetos está estabelecida e amplamente disseminada, sendo praticada no dia a dia, a metodologia se faz eficaz em sua aplicação, se o modelo de gerenciamento de projetos e a estrutura organizacional estiverem

totalmente adequados às necessidades da organização de forma alinhada com os objetivos preestabelecidos. Assim, os projetos executados terão um nível muito elevado de sucesso.

Nessa perspectiva, segue para uma melhor observação o Quadro 4 que trata do relacionamento das dimensões e dos níveis de maturidade.

Dimensões da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implantação e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Quadro 4 - Relacionamento entre as dimensões e os níveis de maturidade

Fonte: Prado (2008, p. 5).

É possível visualizar as principais características de cada nível e a perspectiva de sucesso associado aos projetos no quadro abaixo:

Níveis	Resumo das características	Cenário típico	Índice de sucesso
1	- Nenhuma iniciativa da organização - Iniciativas pessoais isoladas - Resistência à inclusão de uma nova cultura	Desalinhamento total	Baixo
2	- Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com projetos - Estabelecimento de uma linguagem comum	Alinhamento de negócios	Alguma melhoria
3	- Metodologia desenvolvida, implantada e testada - Informatização de partes da metodologia - Estrutura organizacional implantada	Alinhamento de metodologia	Melhoria Acentuada
4	- Treinamento avançado - Alinhamento com os negócios da organização - Comparação com benchmarks - Identificação de causas de desvios da meta - Melhorias na metodologia - Relacionamentos humanos eficientes e harmônicos	Alinhamento de estratégias Conhecimento do ambiente	Melhoria mais acentuada

5	<ul style="list-style-type: none"> - Grande experiência em gerenciamento de projetos - Sabedoria - Capacidade para assumir riscos maiores - Preparo para um novo ciclo de mudanças 	Uso da experiência acumulada	Próximo de 100%
---	--	------------------------------	-----------------

Quadro 5 - Principais características de cada nível de maturidade
 Fonte: Prado (2008, p. 5).

Entendendo então que a prática de gerenciamento de projetos pode trazer para a gestão resultados mais expressivos, e que com essas práticas quando aculturadas nos setores da empresa, quando são cotidianamente aplicadas nas tarefas, caracterizam de forma evolutiva seu nível de maturidade. Para o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos PRADO-MMGP chegar ao quinto e último nível desse modelo, o nível otimizado, garante um índice de sucesso próximo ao 100% do esperado, que vão desde o conhecimento em gerenciamento de projetos ao alinhamento com as estratégias.

investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos.”

Para alcançar o objeto já citado no presente trabalho, foi definido, como artifício metodológico, o estudo de caso. Segundo Gil (2009), o estudo de caso, tem como característica o intenso e profundo estudo sobre um ou mais objetivos, possibilitando um conhecimento amplamente detalhado sobre o mesmo.

Para realizar o estudo de caso proposto, foi tomado como referência o diagrama de métodos de múltiplos estudos de caso de Yin como pode ser visto a seguir (Figura 2).

3 METODOLOGIA

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 28), “a pesquisa é uma atividade voltada para a

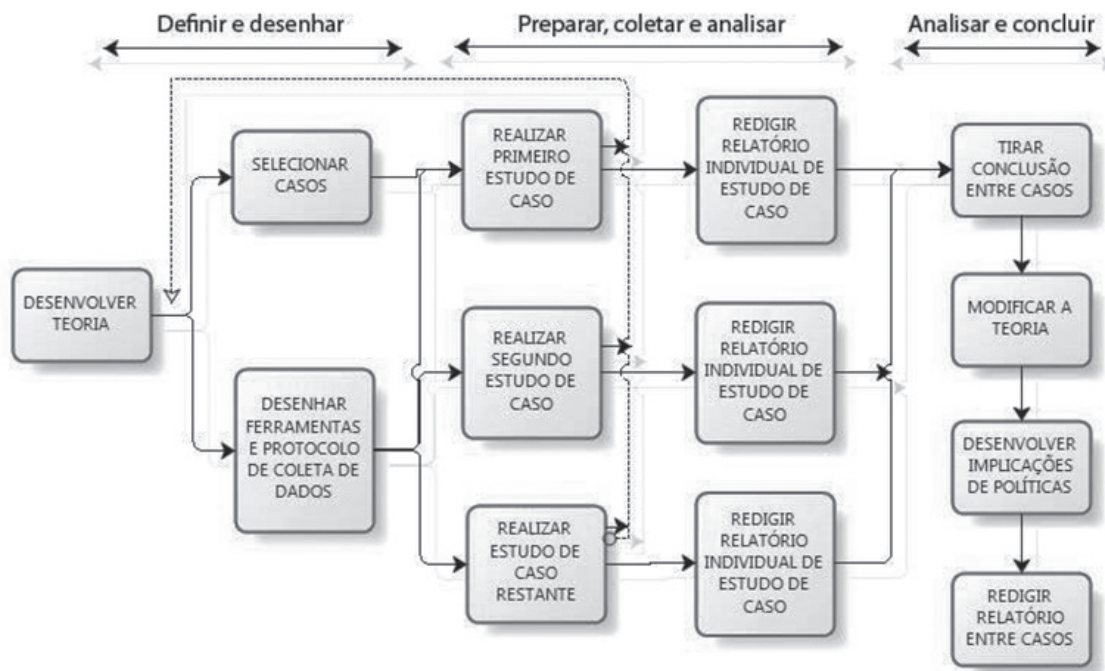


Figura 2 - Métodos de múltiplos estudos de caso
 Fonte: (GRAY, 2012, p. 204).

Os procedimentos metodológicos serão divididos em três partes consecutivas. A primeira, “definir e desenhar”, objetiva criar esta metodologia de avaliação além de selecionar de maneira qualitativa os agentes a serem analisados. A segunda, “preparar, coletar e analisar”, é referente ao estudo de caso feito em campo, propriamente dito, que deverá ser guiado à luz da metodologia criada na primeira etapa. Por fim, a terceira etapa, “Analisar e Concluir”, que será feita com base no levantamento de múltiplos casos combinados com momento de entrevista com os agentes.

Primeiramente foi efetuada uma revisão bibliográfica a respeito dos modelos de maturidade existentes e com isso selecionar o melhor modelo para ser aplicado. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa bibliográfica busca desenvolver e apresentar um problema baseado em referências teóricas divulgadas em artigos, livros, dissertações e teses.

Analisando a universalidade e aplicabilidade em todo tipo de organização, foi escolhido para aplicação o modelo Prado-MMGP, tendo em vista que o prazo de aplicação é razoável com o tempo para conclusão deste estudo. Foi realizada a aplicação de um questionário determinado pelo modelo escolhido, pelo qual é possível identificar o valor global de maturidade, que também determina o perfil de aderência aos níveis, apresentando o desenvolvimento da empresa sobre os quesitos do seu nível. Desse modo, a ferramenta utilizada na pesquisa é de natureza quantitativa. Segundo Chizzotti (2006) o método quantitativo tem o propósito de mensurar variáveis preestabelecidas, examinando e buscando explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da regularidade de acontecimentos estatisticamente correlacionados.

Foram inquiridos 5 participantes, que atuam desde o setor de atendimento ao cliente, a planejamento estratégico e gestão de alto nível da agência. Para essa amostra foi adotada um tipo de amostragem não probabilística pois para Martins (2002, p. 195), amostras não probabilísticas são “amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra.

Não é possível generalizar os resultados da amostra para a população, pois amostras não probabilísticas não garantem a representatividade da população.” Entre a amostra não probabilística, adotou-se a amostragem intencional.

A escolha dessa empresa partiu do ponto de que, na região do cariri cearense há um grande déficit de empresas que possuem modelo organizacional baseado em projetos, elemento crucial para a realização desse estudo, desta forma essa agência que se instalou na região trazendo consigo a ideia de implantar gerenciamento de projetos em sua prática, tornou-se alvo desse estudo.

A partir do resultado desse levantamento e a identificação do nível de maturidade, torna-se possível traçar caminhos para que a empresa estudada aprimore relativamente à eficácia dos recursos alocados em seus processos, tal como, apontar estratégias para evoluir sua maturidade.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa na qual foi efetuado o estudo da pesquisa é uma agência de publicidade com seu escritório localizado na região do Cariri. É responsável por planejar e executar de forma eficiente campanhas de publicidade. A mesma constitui-se de uma equipe de 5 (cinco) profissionais. Seus principais clientes são empresas localizadas na mesma região.

A agência foi criada em julho de 2012 com a intenção de trazer para a região do Cariri uma proposta ainda pouco explorada, uma agência de publicidade que tenha como objetivo dar apoio ao cliente mostrando que a comunicação não é apenas um custo, mas um investimento visando à melhoria da empresa contratante.

Ela atua com serviços de planejamento de comunicação, planejamento de mídia, criação publicitária e gerenciamento de redes sociais. Até o presente estudo, a agência atende a cerca de 20 clientes da região.

Este trabalho tem como objetivo analisar o nível atual da maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa infra citada. Para isso foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o nível de maturidade da empresa realizando um estudo comparativo ao modelo Prado-MMGP. Por entender que este modelo de maturidade é o mais indicado para ser analisado, de fácil identificação e implantação;
- b) indicar caminhos a seguir de acordo com o modelo para evoluir ao nível seguinte, e indicando os seguimentos para desenvolver o plano de ações para evolução do nível de maturidade, utilizando o modelo Prado-MMGP. Com esse objetivo específico, procura-se dar um destino prático a este estudo, entregando a empresa estudada como fazer para implantar as melhorias e avanços na qualidade dos serviços prestados.

4.2 RESULTADOS

A aplicação da pesquisa maturidade em gerenciamento de projetos utilizando o modelo Prado-MMGP foi efetuada no mês de junho do ano de 2014 visando analisar o nível de maturidade e identificar as principais carências antes de apresentar um plano para melhoria e evolução. A empresa em questão atuante no mercado de 2012 a 2014, constituísse de apenas 5

(cinco) profissionais na equipe e a existência de um único líder. Foi utilizada a técnica brainstorming no processo de definição as respostas que propiciou os resultados obtidos na identificação da maturidade em gerenciamento de projetos da organização. Todos os profissionais do grupo da organização avaliada são jovens com faixa etária entre 20 e 25 anos com exceção do líder, profissionais esses que acumulam funções nos projetos, pois não existem setores definidos. A figura 3 abaixo mostra a pontuação de cada nível do questionário.

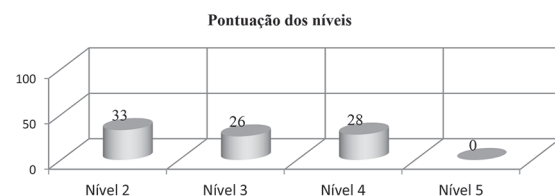


Figura 3 - Pontuação dos níveis do questionário
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Por fim, a nota global da avaliação final do nível de maturidade em gerenciamento de projetos igual a 1.87 leva à interpretação de que a empresa participante do estudo se enquadra no nível 1 (um) do modelo Prado-MMGP; entretanto, podemos observar também que a média está quase alcançando o nível de 2 (dois), o que indica que a mesma já está iniciando as características do próximo nível. Abaixo o cálculo:

$$AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$$

O quadro abaixo mostra de forma clara o perfil de aderência em cada nível. O nível 2 encontra-se com 30%, o nível 3 e 4 com aderência de 20% e o nível 5 com 0%.

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Nível 2	33										
Nível 3	26										
Nível 4	28										
Nível 5	50										

Quadro 6 - Perfil de aderência dos níveis
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Quanto à aderência às dimensões, figura 4, a empresa obteve o maior valor na dimensão informatização, com 25%. O menor valor foi na dimensão competência comportamental, com apenas 12%. Alinhamento estratégico está com 16%, estrutura organizacional 17%, competência técnica e Contextual 23% e metodologia

22%. As dimensões: estrutura organizacional, alinhamento estratégico, competência comportamental e competência em gerenciamento de projetos tiveram um perfil de aderência dito “Fraca”. As demais dimensões tiveram um perfil de aderência dito “Regular” (PRADO; OLIVEIRA, 2014a).

Aderência às Dimensões

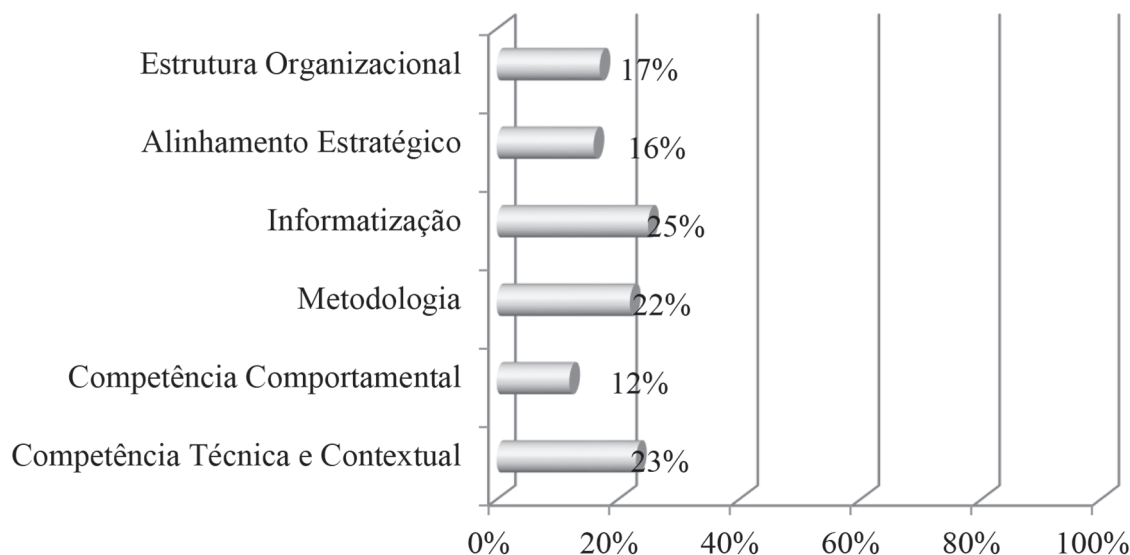


Figura 4 - Perfil de Aderência inicial das dimensões de maturidade do modelo MMGP

Fonte: dados da pesquisa (2014). adaptado pelos autores deste trabalho com base em Prado e Oliveira (2014).

Segundo Prado (2008), o nível 1 (um) em gerenciamento de projetos não existe nenhum tipo de iniciativa organizada para sua implantação no ambiente de trabalho. Os projetos são executados e gerenciados de formas isoladas, ou seja, tentativas individuais de “boa vontade”, no planejamento, controle, procedimentos padronizados que são utilizados de forma inadequada, em que os projetos dificilmente chegam ao sucesso total.

De acordo Prado (2014, p. 6), as principais características do nível 1 (um):

Nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com gerenciamento de projetos; Inexistência de metodologia e uso incompleto de métodos, técnicas e ferramentas computacionais; Estrutura organizacional inadequada; Existência de

conflitos e improdutividades oriundos de relacionamentos humanos; Não alinhamento com os negócios da empresa.

De acordo com Prado (2014, p. 6), as principais Consequências do nível 1(um): “Atrasos (em prazos); Over run (em custos); Mudanças de escopo durante o projeto; Não atendimento total dos indicadores de eficiência que seriam obtidos após a implementação do projeto; Insatisfação do cliente.”

Os resultados obtidos no estudo refletem nas principais características e consequências listadas acima. Apontando quais aspectos devem ser melhorados na organização.

4.3 COMPARANDO A AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DESTE TRABALHO COM MÉDIA DO BRASIL

Desde o início de 2005 o sitio <<http://www.maturityresearch.com>> (PRADO; OLIVEIRA, 2014) fornece resultados de pesquisas

realizadas anualmente por empresas e profissionais que desejam avaliar em que nível de maturidade em gerenciamento de projetos se encontra de acordo com o modelo definido por Prado efetuando o questionário on-line acessível no sitio.

Comparação Aderência às Dimensões

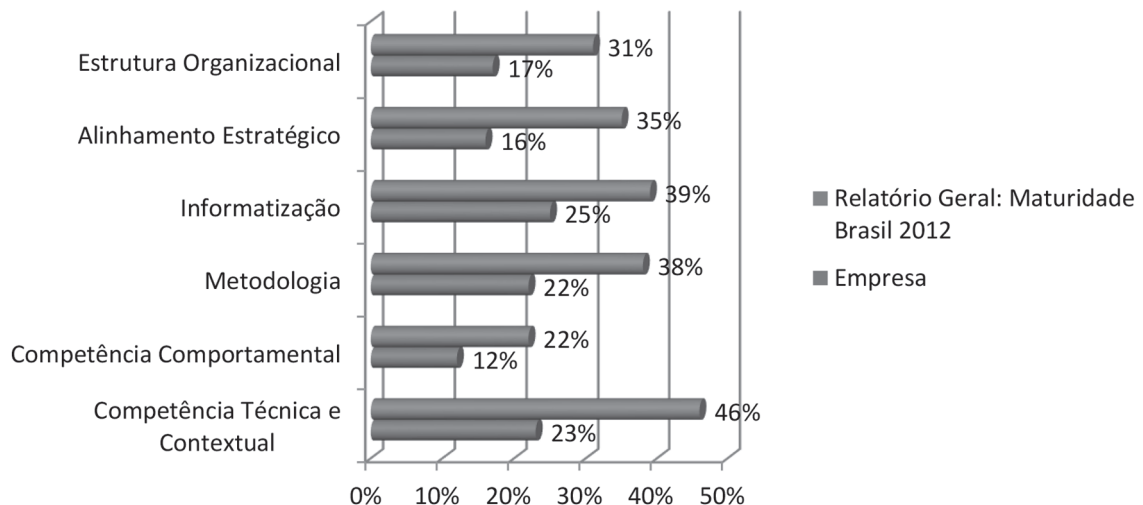


Figura 5 - Comparação Empresa Avaliada e Relatório Geral: Maturidade Brasil 2012

Fonte: dados da pesquisa (2014). adaptado pelos autores deste trabalho com base em Prado e Oliveira(2014).

Observando a figura acima, visualizamos que a empresa analisada no estudo está abaixo da média nacional, segundo dados coletados da pesquisa efetuada perdurante os meses de setembro e dezembro do ano de 2012 pelo sitio referenciado no paragrafo anterior, pautado nas análises do Relatório Geral: Maturidade Brasil 2012, em que obteve o numero de 434 (quatrocentos e trinta e quatro), participantes de todos os perfis de organizações brasileiras. Os dados adquiridos são originados de um total de 8.680 (oito mil seiscentos e oitenta), projetos.

O resultado final da pesquisa do relatório geral: maturidade Brasil 2012, resultou uma maturidade média de 2,60. Esse valor é um pouco acima da maturidade da empresa em questão no estudo que é 1,87, entretanto, as variações da aderência às dimensões da empresa são relativamente comparadas com os resultados da pesquisa do nacional.

4.4 PLANO DE AÇÃO PARA EVOLUÇÃO DE MATURIDADE PARA O NÍVEL 2 (DOIS)

Conforme aplicação da avaliação final do nível de maturidade na empresa foi diagnosticada, em qual nível de maturidade encontra-se e com a apreciação das dimensões, apontando as principais carências da própria. A relevância atingida na pesquisa, AFM 1,87 nível 1 (um), o percentual de aderência dos níveis e a aderência às dimensões torna viável definir um plano de evolução para os próximos níveis de maturidade.

O plano de evolução de maturidade tem como ponto de partida as principais deficiências identificadas nas dimensões de maturidade conforme dados da pesquisa apresentados anteriormente.

Considerando os níveis de maturidade e

cultivando esforços de feitiço apropriado nas dimensões, com a finalidade de atingir melhores chances de alcançar sucesso na concretização de mudanças e avanços no processo de gerenciamento de projetos.

É importante salientar que o plano de capacitação deve além de abordar as necessidades atuais, deve fazê-lo também às que estarão por vir nos níveis seguintes. Para definir essa capacitação devem-se levar em consideração algumas características:

1. “Estar alinhado com as tendências mundiais” (PRADO, 2014, p. 6).

A fonte de informações utilizada para adquirir conhecimento deve estar alinhada com as tendências mundiais no que se desrespeito ao conhecimento em gerenciamento de projetos. Na atualidade um dos padrões que conquistou espaço mundialmente no assunto é o “PMBOK Guide”, publicado pelo PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

2. “Ser adequada ao tipo de empresa (ou setor da empresa)” (PRADO, 2014, p. 6).

A capacitação definida deve também estar centrada ao tipo de ambiente organizacional encontrado na empresa, pois os diferentes termos utilizados diferenciam-se de acordo com as diversas áreas de atuação.

3. “Respeitar a cultura gerencial existente” (PRADO, 2014, p. 6).

É importante que a terminologia definida na aplicação do conhecimento esteja parecida com as demais exercidas internamente na empresa, pois alguns documentos com intenções semelhantes passaram a surgir futuramente.

Para uma melhor visualização segue abaixo uma figura com as dimensões do modelo Prado-MMGP com a evolução dos níveis de maturidade de forma sequencial.

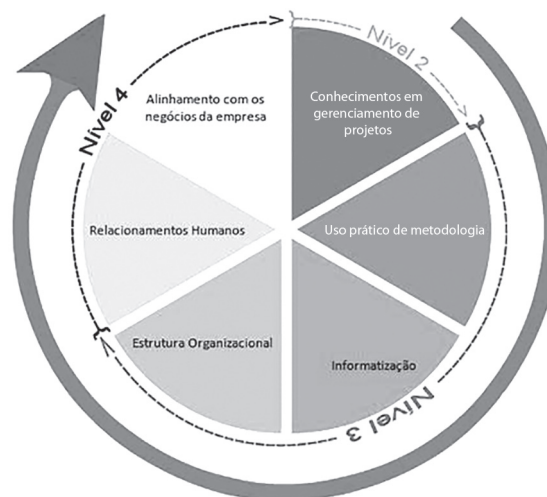


Figura 6 - Dimensões e níveis de maturidade segundo o MMGP

Fonte: (CRUZ, 2013).

Conforme Prado e Oliveira (2014) no nível 2 (dois), existe um cenário em que houve algum esforço organizado no propósito de desenvolver uma linguagem comum para adquirir o conhecimento em gerenciamento de projetos, portanto é efetuado um planejamento para definição de uma capacitação com os principais envolvidos nos projetos da empresa, de forma alinhada com a atualidade no assunto e com o momento atual da organização.

Como está escrito, a empresa estudada se encontra no nível 2 no limite para o nível 3. Analisando a figura 6 acima percebe-se que os benefícios do nível 3 serão grandes, pois a empresa sairá do conhecimento em gerenciamento de projetos para o uso prático de metodologia, um nível de informatização e atuação na estrutura organizacional, de tal forma que esse esforço para mudar de nível é indicado e que deve ser empregado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho expôs um estudo de caso com o objetivo de analisar o nível atual da maturidade em gerenciamento de projetos, em uma empresa de publicidade localizada na cidade de Juazeiro do Norte Ceará. Para isso, foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

a) identificar o nível de maturidade da empresa realizando um estudo comparativo ao modelo Prado-MMGP, e b) indicar caminhos a seguir de acordo com o modelo para evoluir ao nível seguinte, e indicando os seguimentos para desenvolver o plano de ações para evolução do nível de maturidade, utilizando o modelo Prado-MMGP

Conclui-se que foi atingido e identificado o nível 1 (um) de maturidade em gerenciamento de projeto seguindo o modelo Prado-MMGP. Com os resultados apresentados o presente estudo evidencia que a implementação do gerenciamento de projeto deve acontecer de forma gradual, tendo em vista que os resultados avaliados das ações de planejamento, em termos de sua eficácia, sejam aceitos e de forma continua explorado pelo ambiente organizacional.

Este trabalho limitou-se a identificar que a empresa em estudo se encontra um estágio inicial de gerenciamento de projetos, e que não existe nenhum tipo de iniciativa organizada para implantação do mesmo no ambiente de trabalho. Os projetos são executados e gerenciados de forma isolada, ou seja, tentativas individuais de “boa vontade”, no planejamento, controle, procedimentos padronizados que são utilizados de forma inadequada, em que os projetos dificilmente chegam ao sucesso total. Houve dificuldades no início pois a cultura de gerenciamento de projetos não é conhecida na região geográfica do estudo, em que poucas empresas buscam aprimoramento do capital intelectual nesse ramo.

Em um futuro próximo, estima-se que o estudo possa ser estendido a outras áreas de atuação, como indústria e Governo, e ainda, coletar dados nas empresas das cidades próximas, podendo assim fazer um mapeamento geográfico na região do Cariri sobre a atuação do gerenciamento de projetos, visto que a mensuração do nível de maturidade proporciona à organização uma percepção sobre suas forças e fraquezas, tendo como importante direcionamento a elaboração de plano de atividades para a melhoria do sucesso de seus projetos.

ANALYSIS OF THE MATURITY LEVEL OF PROJECT MANAGEMENT IN AN ADVERTISING AGENCY OF THE CARIRI REGION

ABSTRACT

Project management has become a differential factor for organizations to remain in a highly competitive market. Considered as complex, most projects need a thorough project management in their life cycle. Achieving a higher level of maturity in project management has been a constant concern among the organizations that seek to achieve success in their projects. Thus, this paper presents a case study with the purpose to analyze the current maturity level of project management in an advertising company located in the city of Juazeiro do Norte, Ceará. For this purpose, the following specific objectives were established: a) identify the maturity level of the company by carrying out a comparative study conforming Prado's MPCM model; b) indicate the ways to evolve to the next level according to the model, indicating the follow-ups to develop the action plan for the evolution of the maturity level, using the Prado's MPCM model. It was concluded that the company under study presents level 1 (one) on the maturity scale by the proposed model, which represents an initial stage; and that there are no organized initiatives taken by the organization to implement it in the work environment. Projects are usually managed and executed in isolated ways, that is, individual attempts of “goodwill”, of planning and control, misusing standardized procedures, resulting in projects that rarely achieve total success. For that reason, the implementation of project management should happen gradually.

Keywords: Project Management. Maturity Level. Prado's MPCM Model.

ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD DE LA REGIÓN DEL CARIRI

RESUMEN

El tema de la gerencia de proyectos se tornó para las organizaciones un factor diferencial para permanecer en un mercado altamente competitivo. Tenidos como complejos, la mayoría de los proyectos necesita de larga gerencia de proyectos en su círculo de vida. Lograr alcanzar un más grande nivel de madurez en gestión de proyectos ha sido una preocupación constante de las organizaciones que buscan obtener suceso en sus proyectos. De ese modo, ese trabajo expone un estudio de caso para analizar el nivel actual de la madurez en gestión de proyectos en una empresa de publicidad ubicada en la ciudad de Juazeiro do Norte, en Ceará. Para eso, se establecieron los siguientes objetivos específicos: a) identificar el nivel de madurez de la empresa, realizando un estudio comparativo al Modelo Prado-MMGP; b) indicar los caminos a seguir, de acuerdo con el modelo, para evolucionar al nivel siguiente, e indicando los seguimientos para desarrollar el plano de acciones para evolución del nivel de madurez, utilizando el Modelo Prado-MMGP. Se concluye que la empresa en estudio presenta el nivel 1 (uno) de la escala de madurez propuesta por el modelo, lo que representa una etapa inicial, y que no existe ningún tipo de iniciativa organizada para implantación del mismo en el ambiente de trabajo. Los proyectos son ejecutados y administrados de forma aislada, o sea, hay intentos individuales de “buena voluntad” en el planeamiento, control, procedimientos estandarizados que son utilizados de forma inadecuada, en que los proyectos difícilmente llegan al suceso total. Así, se propuso que la implantación de gerencia de proyectos deba acontecer de forma gradual. **Palabras clave:** Gerencia de proyectos. Nivel de madurez. Modelo Prado-MMGP.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project Maturity in Organizations. **International Journal of Project Management**, United Kingdom, n. 21, p. 457-461, 2003.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
- CLELAND, D. L.; IRELAND, L. R. **Gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- CRUZ, F. **Da onde estou para onde vou: a maturidade em GP**. 2013. Disponível em: <<http://www.fabiocruz.com.br/maturidademmgp/>>. Acesso em: 01 jun. 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- KERZNER, H. **Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2011.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MENEZES, L. C. M. **Gestão de projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PRADO, D.; OLIVEIRA, W. A. **Relatório geral: maturidade Brasil 2014**. 2014. Disponível em: <www.maturityresearch.com>. Acesso em: 30 maio 2014.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2008. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=259>>. Acesso em: 25 maio 2014.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2010.

PRADO, D. **O modelo Prado-MMGP V4**. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Modelo_PradoMMGP_V4_TextoDescritivo.pdf>. Acesso em: 20 maio 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 4. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2008.

RIOS, D. R. **Minidicionário escolar língua portuguesa**. São Paulo: DCL, 2008.

SILVEIRA, G. A. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. 2008. 365 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.