

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VÍTOR SILVA NUNES FRANÇA

AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

CURITIBA

2023

VÍTOR SILVA NUNES FRANÇA

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Silvana Pereira Detro.

CURITIBA

2023

Dedico esse trabalho a todos que estiveram comigo nos últimos intensos cinco anos, à todas as pessoas que contribuíram, ainda que apenas um pouco, para me tornar o que sou hoje e ser capaz de produzir esse trabalho do qual tenho muito orgulho.

## AGRADECIMENTOS

Ao Universo, pelas oportunidades e sequência de ocasiões que me trouxeram até aqui.

Aos meus pais, Nilton e Márcia, e minha irmã, Mariana, por todo apoio emocional e amor incondicional a todo momento. É graças a vocês que tive meu alicerce para todas as batalhas.

Aos meus avós, tias, tios, primos e sobrinhos, que foram meu porto seguro sempre que precisei de abrigo.

Ao Rafa, meu companheiro de vida, que sempre me incentivou a me arriscar cada dia mais e a não ter medo de desafios.

Às minhas colegas da faculdade, que estiveram presentes durante essa intensa jornada que chamamos de graduação.

Aos meus amigos, pelos conselhos e momentos de distração sempre que necessários.

Ao Lucas, que me ajudou a tornar Curitiba também um lar.

Aos meus professores, em especial à professora orientadora Silvana, pelo empenho dedicado ao ensino ofertado e à execução desse trabalho.

À Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de realizar esse sonho.

A pior cegueira é a mental, que faz com que não reconheçamos o que temos a frente. (SARAMAGO, 1995, p. 173)

## RESUMO

A 4<sup>a</sup> Revolução Industrial e a globalização intensificaram a competitividade nas mais diversas áreas corporativas, com isso, se torna mais comum a busca por processos mais eficientes, maior grau de informatização e projetos com grandes taxas de sucesso. É nesse cenário de atividades mais complexas, que surgiram os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos a fim de mensurar as habilidades das organizações em ter de realizar esses processos. Ao selecionar o Modelo de Maturidade de Darci Prado, por sua adaptabilidade às mais diversas áreas, esse trabalho aplica o questionário do autor em uma empresa multinacional de telecomunicações, o respondente é o gerente de projetos do escritório curitibano. A partir desse estudo, com as respostas obtidas foi possível observar um grau de maturidade avaliado como ótimo, mostrando principalmente a alta qualidade de entrega de projetos há pelo menos dois anos. A expectativa de que o grau de maturidade fosse alto para uma empresa já consolidada e líder de mercado foi correspondida.

Palavras-chave: Processos. Informatização. Projeto. Gerenciamento de Projetos. Modelo de Maturidade. Darci Prado.

## ABSTRACT

The 4th Industrial Revolution and the globalization intensified the competitiveness in all kind of corporates areas, with that, it becomes more common the search for more efficient processes, higher degree of informatization and projects with higher success rates. It is in this scenario of more complex activities, that maturity models of project management were created, with the purpose of measuring the skills of companies in realizing this processes. By choosing the Maturity Model Of Darci Prado, because of its adaptability to all a lot of market sectors, in this study, it is applied the quiz of the author in a multinational company of information and communication technology, with the project manager of the Curitiba Office. From this coursework, with the answers obtained it was possible to observe the maturity degree considered as great, as it shows mostly the high quality of the project deliverables, for at least two years. The expectation that the maturity degree would be high for the consolidated company and market leader was satisfied by the end of the work.

Keywords: Processes. Informatization. Project. Gerencimanto de Projetos. Maturity Model. Darci Prado.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ELEMENTOS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO.....	16
FIGURA 2 – CICLO DE VIDA DE UM PROJETO .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 7
FIGURA 3 – MAPA DO MÉTODO.....	20
FIGURA 4 – COMPONENTES DO MODELO DE MATURIDADE PRADO - MMGP	23
FIGURA 5 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL 2 DE MATURIDADE .....	35
FIGURA 6 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL 3 DE MATURIDADE .....	36
FIGURA 7 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL 4 DE MATURIDADE .....	38
FIGURA 8 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL 5 DE MATURIDADE .....	39

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – ÍNDICE DE ADERÊNCIA AOS NÍVES .....	41
GRÁFICO 2 – ÍNDICE DE ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES .....	41

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RELACIONAMENTO ENTRE DIMENSÕES E NÍVEL DE MATURIDADE DO MMGP.....	23
TABELA 2 – VALORES DE PESO DAS ALTERNATIVAS DE CADA NÍVEL .....	27
TABELA 3 – CRITÉRIOS PARA AS OPÇÕES DAS PERGUNTAS DO NÍVEL 2 (CONHECIDO).....	27
TABELA 4 – CRITÉRIOS PARA AS OPÇÕES DAS PERGUNTAS DO NÍVEL 3 (PADRONIZADO) .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 8
TABELA 5 – CRITÉRIOS PARA AS OPÇÕES DAS PERGUNTAS DO NÍVEL 4 (GERENCIADO).....	28
TABELA 6 – CRITÉRIOS PARA AS OPÇÕES DAS PERGUNTAS DO NÍVEL 5 (OTIMIZADO).....	29
TABELA 7 – PONTUAÇÃO DO IAN EM CADA NÍVEL DE AVALIAÇÃO .....	29
TABELA 8 – PONTUAÇÃO DO IAD EM CADA DIMENSÃO DE AVALIAÇÃO .....	30
TABELA 9 – PONTUAÇÃO DO IFM GLOBAL .....	30
TABELA 10 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS PARA O NÍVEL 2 DE MATURIDADE .....	35
TABELA 11 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS PARA O NÍVEL 3 DE MATURIDADE .....	37
TABELA 12 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS PARA O NÍVEL 4 DE MATURIDADE .....	38
TABELA 13 – DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS PARA O NÍVEL 5 DE MATURIDADE .....	40

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	13
1.2	OBJETIVOS .....	13
1.2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
2.1	CONCEITOS DE PROJETO .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS... <b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>	
2.2.1	CICLO DE VIDA DO PROJETO .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.3	MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	18
2.3.1	OPM3 – ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
2.3.2	PMMM – PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL .....	20
2.3.3	KERZNER PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (KPMMM) .....	21
2.3.4	MMGP - MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	22
2.3.5	MODELO BERKELEY .....	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1	NÍVEIS DE MATURIDADE .....	34
4.1.1	NÍVEL 2 DE MATURIDADE: CONHECIDADO .....	34
4.1.2	NÍVEL 3 DE MATURIDADE: PADRONIZADO .....	36
4.1.3	NÍVEL 4 DE AMTURIDADE: GERENCIADO.....	37
4.1.4	NÍVEL 5 DE MATURIDADE: OTIMIZADO .....	39
4.1.5	ÍNDICE DE ADERÊNCIAS AOS NÍVEIS (IAN).....	40
4.2	DIMENSÕES DE MATURIDADE.....	41
4.2.1	ÍNDICE DE ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES (IAD) .....	41
4.3	MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO.....	42
4.3.1	ÍNDICE FINAL DE MATURIDADE (IFM) .....	42
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE SETORIAL .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto da Quarta Revolução Industrial e o fenômeno da globalização são dois eventos históricos que evidenciam e corroboram para o mercado capitalista estar cada dia mais competitivo.

O primeiro, que é ainda recente no Brasil, traz conceitos da Indústria 4.0 para as empresas: alto grau de informatização, utilização de inteligência artificial, armazenamento e computação de dados pela nuvem e internet das coisas com conectividade ainda mais rápida e robusta com o 5G. Adicionada a todas essas tecnologias crescentes, a adição de um cenário de mundo globalizado pressupõe maior competitividade e necessidade de se adequar às demandas presentes. Segundo Hamel e Prahalad (1995), os aspectos de globalização, desregulamentação e desenvolvimento de tecnologias de forma estratégicas tornam indistinguíveis as fronteiras dos setores, criando um espaço de maior competitividade.

É nesse contexto, nas corporações, é entendido um projeto, conforme Gray e Larson (2009), como um empreendimento que visa criar um resultado único, que as empresas entendem a necessidade de ter um produto excepcional. Para isso, é fundamental uma gestão de projetos com processos automatizados, alto grau de sucesso e mitigação de riscos.

Com os desdobramentos da Primeira Revolução Industrial é que surgiu a necessidade de estudar o gerenciamento de projetos e aplicar às mais diversas áreas, que no século XIX mostravam estar cada vez mais complexas. Para estudar e mensurar em que patamar uma companhia se encontra na maturidade da sua gestão de projetos surgem os modelos de maturidade.

Esses modelos foram criados com o intuito e necessidade de avaliar e institucionalizar a evolução do gerenciamento de projeto nas empresas, dado um cenário mercadológico competitivo. Eles consideram que os projetos podem evoluir com um processo de crescimento em direção à maturidade máxima, em que as taxas de sucesso são próximas da totalidade e os processos já não têm grandes desvios. Os modelos de maturidade foram e continuam sendo muito relevante para o desenvolvimento do setor de gestão de projetos das organizações, à medida que isso pode ser mensurado, avaliado e trabalhado.

Nesse sentido, é com essa análise que o gestor adquire uma ferramenta poderosa, capaz de nortear o planejamento das ações a serem tomadas para o

desenvolvimento da empresa em direção a processos automatizados, baixos custos, utilização de técnicas informatizadas e atingimento das metas e objetivos estipulados.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha desse tema foi feita baseado nesse cenário de competitividade crescente e necessidade de projetos cada vez mais eficazes, com baixos riscos e altas taxas de sucesso.

Portanto, o gerenciamento de projetos visa obter resultados rápidos e precisos pelas organizações, fato que envolve diversas práticas, inicialmente definidas pelo PMBOK, o guia desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI).

E nesse trabalho, visa entender e analisar em que patamar está o grau de maturidade na gestão de projetos de uma empresa de telecomunicações já consolidada no ramo, com forte participação no mercado brasileiro e mundial. A partir do estudo de caso, com a utilização de um modelo de maturidade, é possível mensurar quantitativa e qualitativamente quais são os aspectos mais deficitários e mais fortes dos projetos da corporação.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo principal do trabalho é avaliar e mensurar o grau de maturidade no gerenciamento de projetos da empresa multinacional do ramo de telecomunicações escolhida. Com esses dados, o estudo visa analisar, de forma crítica, os pontos e técnicas da empresa nos projetos para propor melhorias ou entender os pontos fortes e mantê-los como boas práticas.

### 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Analisar os conceitos básicos de projetos, sua gestão e ciclo de vida.
- b) Identificar os modelos de maturidade existentes e como a pesquisa e cálculo são realizadas para cada um deles.
- c) Testar o modelo de maturidade selecionado para avaliar se o grau da empresa de telecomunicações é viável para a realização do estudo. Para isso, é

necessário entender que o modelo precisa proporcionar dados quantitativos e qualitativos para a análise desejada.

d) Aplicar o Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial do Modelo de Maturidade Prado – MMGP com o Gerente de Projetos da empresa selecionada.

e) Calcular os resultados dos indicadores existentes no modelo de Prado: Índice de Aderência aos Níveis, Índice de Aderência às Dimensões e o Índice Final de Maturidade.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nessa seção foram abordados os principais conceitos que permeiam a temática do trabalho, utilizando do embasamento de autores que serviram de fundamentação para a realização do estudo.

### 2.1 CONCEITOS DE PROJETO

Inicialmente, é importante entender que existem diversas definições sobre o que é projeto, por ser um termo de uso comum para diversos contextos, principalmente nas organizações e no meio acadêmico.

Uma das definições mais utilizadas é a dada pelo Guia PMBOK, *Project Management Body of Knowledge*, um guia que indica boas práticas no gerenciamento de projetos, sendo uma espécie de enciclopédia no assunto com revisão periódica realizada pelo PMI, *Project Management Institute*. Segundo o PMBOK (PMI, 2017, p. 4), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Considera-se como um empreendimento temporário por ter início e fim determinados e único pelo seu empenho para a realização ser resultada em algo exclusivo.

Para Vargas (2005), projeto é um conjunto de ações, executado coordenadamente por uma organização transitória, em que se alocam insumos para atingir um objetivo determinado, em um prazo estabelecido. Para ele, é um empreendimento não repetitivo, comandado por pessoas dentro de parâmetros já definidos de prazos, custos e recursos.

Para Gray e Larson (2009), um projeto tem cinco principais características em seu escopo: tem objetivo singular, específico, requer esforços combinados de uma variedade de especialistas, é constituído de atividades não corriqueiras e requer desempenho – de custo e tempo. Segundo os autores, o conceito de projeto diferencia-se de trabalhos diários, pois ele não é rotineiro e nem repetitivo, já que o primeiro é feito apenas uma vez, tendo um resultado único.

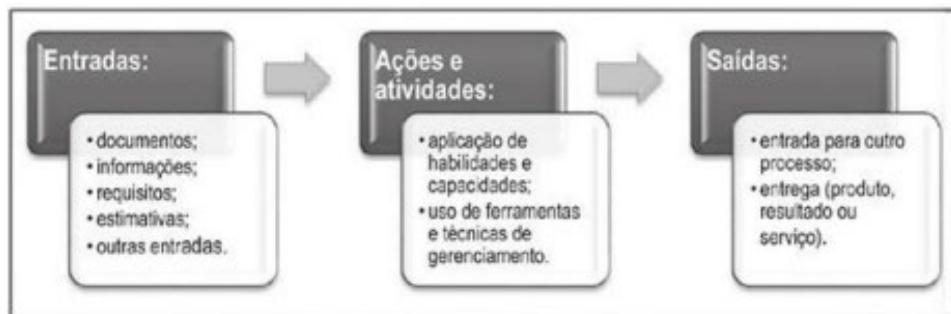
## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os conceitos iniciais acerca da área de Gerenciamento de Projetos surgiram na segunda metade do século XIX, devido ao aumento da complexidade dos negócios ao redor do mundo, com os desdobramentos da Revolução Industrial. Após a Segunda Guerra Mundial, com uma grande mudança no pensamento sobre relações humanas, estratégias de marketing e gerenciamento industrial, é formalizada a Gestão de Projetos, com a evolução temática no ambiente empresarial, dada no surgimento do PMI, em 1969 (PMI, 2017).

O Gerenciamento de Projetos é um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento, execução e controle de projetos. É por meio dele que uma empresa é habilitada para maximizar a consciência, eficiência, qualidade e produtividade em projetos, sendo o seu sucesso ditado pelo cliente (Xavier, 2009). Para satisfazer as expectativas dos *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas do projeto, as empresas se especializam cada vez mais na gerência de projetos para executá-los de forma eficiente e garantir a sua sobrevivência.

Para Do Valle (2014), a gestão de projetos pode ser dividida em processos que se relacionam e sobrepõem, para garantir um fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência. Esses processos são constituídos de atividades preestabelecidas e sequenciadas logicamente, que agem sobre entradas visando à obtenção de determinadas saídas, e objetivos já definidos. A Figura 1 apresenta os elementos do processo de gerenciamento de projetos, segundo o autor.

FIGURA 1 – Elementos do Processo de Gerenciamento



FONTE: *Project Management Institute* (2013).

O projeto é composto por entradas, que são os dados e informações iniciais para o seu começo; ações e atividades, as quais utilizam-se de técnicas aplicadas

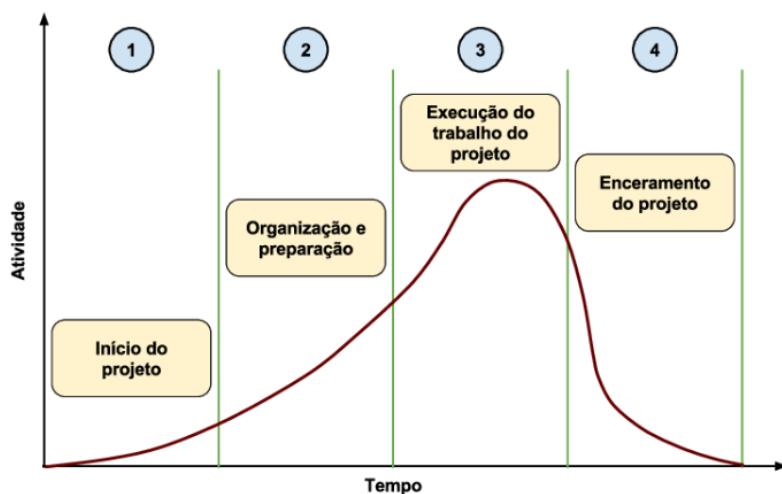
para o desenvolvimento do projeto; saídas, sendo os resultados finais dos esforços para a sua conclusão

### 2.2.1 CICLO DE VIDA DO PROJETO

A gestão de projeto está associada ao desenvolvimento que esse desempenha ao longo do seu acontecimento. Os processos que compõem um projeto comumente seguem um padrão identificado na literatura.

Para Cruz (2013), as etapas que compõem um projeto têm aspectos exclusivos e nomenclaturas determinadas pelas organizações que o executam, sendo moldadas de várias formas. Porém, o ciclo de vida possui uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, que pode ser aplicada independentemente destes aspectos, sendo composto pelas etapas: (1) Início do Projeto, (2) Organização e Preparação, (3) Execução do Trabalho e (4) Encerramento do Projeto. Esse formato pode ser relacionado também, ao nível de custo e recursos de acordo com o passar do tempo, ou seja, a quantidade de atividades a serem alocadas para a sua execução, tendo seu ápice na terceira etapa. O ciclo de vida de um projeto é apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 – Ciclo de vida de um projeto



FONTE: Macapuna (2015).

Conforme mostra a Figura 2, as fases de um projeto, em conjunto, conectam o seu início e fim, dependendo intimamente de sua natureza. Ainda, segundo Vargas

(2005, p. 39), “cada fase do projeto normalmente define qual trabalho técnico deve ser realizado e quem deve estar envolvido”, e, para isso ele divide o ciclo de vida do projeto em cinco fases características:

- Fase de Definição: fase inicial, em que se define o objetivo, motivação e justificativa do projeto. Na Figura 2 é a fase denominada início do projeto.
- Fase de Planejamento ou Organização e Preparação: momento em que é detalhado tudo que será realizado no projeto, afim de identificar e selecionar as melhores estratégias a serem colocadas em prática.
- Fase de Execução: momento de maior consumo dos recursos a serem utilizados, em que eles são mobilizados para executar o trabalho. Fase de materialização do planejado e identificação de erros das fases anteriores, caso existam.
- Fase de Controle: acontece em paralelo à Fase de Execução e ao planejamento operacional, pois é onde monitora-se a progressão do projeto em direção ao objetivo final. Seu objetivo também é de propor ações corretivas e preventivas, em caso de erros.
- Fase de Finalização: nessa fase a execução dos trabalhos pelas partes interessadas para sua aceitação e entrega do projeto.

### **2.3 MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Primeiramente, é fundamental expor o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos para entender como ele evolui para os modelos de maturidade a serem apresentados a seguir.

Mais especificamente, no ambiente corporativo, o conteúdo pode ser entendido como o nível em que a empresa utiliza e administra ferramentas, técnicas e processos, para que o projeto tenha, ao final, uma metodologia que possa ser compreendida e criticada, promovendo análises sobre o seu desempenho (Crawford, 2006). Para Prado (2015), a maturidade em gerenciamento de projetos, está ligada à capacidade de uma organização de gerir e realizar os seus projetos com sucesso.

Dessa forma, na década de 1990, surgem os primeiros modelos de maturidade, com a finalidade de medir e melhorar as habilidades de organizações para executar os seus processos de gerenciamento de projetos. Portanto, eles foram

desenvolvidos para mensurar e quantificar numericamente a capacidade de uma corporação de gerenciar projetos com sucesso. Espera-se que eles sirvam, também, como uma ferramenta para auxiliar no desenvolvimento de um plano de crescimento para a maturidade da organização, como um todo (Prado, 2015). Os modelos de maturidade em gestão de projetos são exemplos de crescimento, que definem estágios a se identificarem para se autoavaliar e aperfeiçoar seus processos. A seguir, são apresentados alguns dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, desenvolvidos desde o surgimento do conceito.

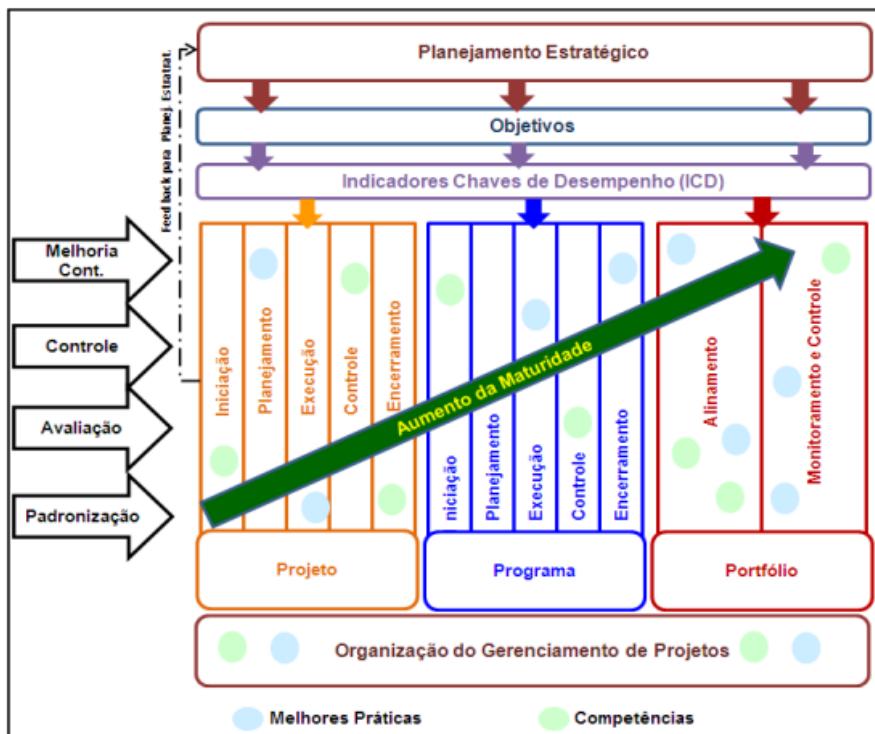
### **2.3.1 OPM3 – ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL**

O primeiro modelo de maturidade a ser apresentado é o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), com sua primeira versão publicada em 2003 pelo PMI, com o apoio de profissionais de diversos países com experiência na área.

O OPM3 tem como objetivo capacitar a empresa a propagar projetos de uma maneira correta e de acordo com um orçamento justo (PMI, 2008) e, para isso, introduz dois conceitos: maturidade e organizacional. Segundo o instituto, o primeiro relaciona-se ao desenvolvimento total ao implicar uma mudança ou progressão em um processo. Já o segundo, organizacional, estimula o aumento do domínio do trabalho, indo além do próprio projeto para abranger a visão estratégica do negócio. Esses dois termos são a base para o entendimento do modelo, uma vez que ao expandir o foco da organização, o PMI (2008) cria um ciclo de vida do projeto baseado em três constructos: projeto, programa e portfólio.

Para cada uma dessas dimensões, existem estágios definidos, de acordo com os objetivos estratégicos, ou seja, o modelo avalia o grau de maturidade pelos níveis desses estágios desde a padronização até a melhoria contínua. Dentro da teoria, Prado (2008) enuncia que a maturidade implica na excelência organizacional na execução dos projetos em seu fim: na melhoria contínua, como é possível analisar na Figura 3.

FIGURA 3 – Mapa do Método OPM3



Fonte: adaptada de PMI® (2008).

Segundo essa abordagem do PMI (2008), as melhores práticas e as competências são representadas amplamente pela organização, tendo o método, como um dos objetivos, a identificação de quais atitudes seriam essas para serem implementadas para atingir a maturidade e chegar no ponto de melhoria contínua.

A utilização do modelo é indicada em 5 partes: 1) Conhecimento do método; 2) Levantamento de alto nível, com um questionário de 151 questões e do estudo de capacidades; 3) Elaboração de plano de melhoria com os quesitos que ainda não atingiram altos níveis de maturidade; 4) Recomendações para a execução do plano de melhorias; 5) Repetição do processo visando o *kaizen*, melhoria contínua.

### 2.3.2 PMMM – PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL

O *Project Management Maturity Model* (PMMM) foi desenvolvido utilizando as nove áreas do conhecimento desenvolvidas pelo PMBOK, de autoria da empresa *PM Solutions*, com a finalidade de medir o nível de maturidade de uma organização e o quão próximo da excelência em Gerenciamento de Projetos ela se encontra (Crawford, 2007).

O PMMM é proposto a partir das nove áreas de conhecimento do PMBOK e dos níveis de maturidade do CMMI. Dessa forma, a metodologia propõe a divisão desses estágios em cinco: 1) Processo Inicial; 2) Processo Estruturado e Padrões; 3) Padrões Organizacionais e Processos; 4) Processo Gerenciado; 5) Processo Otimizado (Crawford, 2007).

Para realizar a medição do nível de maturidade, de acordo com esses cinco níveis, a *PM Solutions* propõe duas alternativas sendo uma avaliação realizada por um terceiro especializado ou pela própria organização, sendo a primeira opção com maior nível de estruturação. Por fim, a organização enuncia que o plano de melhorias e boas práticas, após análise final da avaliação, pode ser desenvolvido pelos especialistas no modelo ou pelos gerentes de projeto.

### **2.3.3 KERZNER PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (KPMMM)**

A metodologia KPMMM é o modelo de maturidade desenvolvido e proposto pelo engenheiro americano Harol Kerzner em 1999, com objetivo de fornecer uma base para a busca do nível máximo de excelência em gerenciamento de projetos. Assim como o PMMM, esse modelo também divide os níveis de maturidade em cinco etapas, para medir o grau de maturidade, sendo elas, em ordem crescente:

1) Linguagem comum: reconhecimento, pela organização, da importância da existência da área de gestão de projetos e da necessidade de conhecimentos aprofundados sobre ela.

2) Processos comuns: a organização reconhece a necessidade de realizar processos focados em alcançar o sucesso, assim como obtidos em projetos anteriores.

3) Metodologia única: reconhecimento da necessidade de combinar métodos variados em um único. Centrado na área de Gerenciamento de Projetos, e mais adequado para a organização.

4) *Benchmarking*: reconhecimento que a realização destes para melhoria contínua dos processos é necessária para obter vantagens competitivas.

5) Melhoramento contínuo: avaliação das informações obtidas no *benchmarking* para inserção, ou não, na metodologia utilizada na Gestão de Projetos para obter a melhoria contínua.

Como singularidade, o KPMMM define como cada nível sobrepondo o anterior, baseado nos níveis de risco que a organização se dispõe em assumir. Cada nível de maturidade possui um questionário associado que confere uma pontuação para a organização em relação à etapa. Caso a empresa atinja o mínimo de pontuação especificado, conclui-se que esta completou com sucesso o nível (Kerzner, 2005). Além disso, o questionário é adaptável de acordo com as particularidades das organizações e de seus processos, porém o autor não fornece guias de como isso deve ser feito.

### **2.3.4 MMGP – MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

O modelo Prado - MMGP foi desenvolvido pelo brasileiro Darcy Prado, inicialmente em 2002, com o intuito de ser uma ferramenta para o autor entender o cenário das organizações em que prestava consultoria, porém, posteriormente, foi aperfeiçoada para um modelo, de fato, aplicado por várias outras empresas (Prado, 2008).

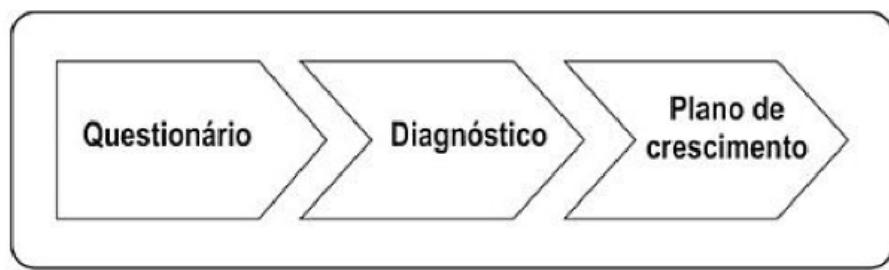
De acordo com os materiais desenvolvidos pelo autor, as principais características do modelo são de ser orientado a resultados, ser prático, pequeno, simples e confiável, ser universal (utilizável por diversas categorias de projetos) e também capaz de medir níveis de sucesso de projetos em relação à maturidade de projetos e planos de crescimento.

Para que o modelo Prado – MMGP se tornasse aplicável de forma a gerar evolução na governança do empreendimento, o autor (2005) determinou 5 diretrizes para a sua construção:

- 1) Uso de Boas Práticas de Gerenciamento de Projetos;
- 2) Eliminação das causas de anomalias;
- 3) Melhoria contínua;
- 4) Inovação tecnológica e de processos;
- 5) Sustentabilidade.

Por fim, Prado acredita que, ao seguir esses princípios, é possível que haja a implementação de uma gestão eficiente com a aplicação de seu modelo, o qual é aplicado da seguinte forma: um questionário, um diagnóstico orientado por diretrizes e elaboração de plano de crescimento, conforme apresentado na Figura X.

Figura 4: Componentes do Modelo de Maturidade Prado - MMGP



Fonte: Darci Prado, 2015.

A Figura 4 mostra que a aplicação do MMGP de Prado deve seguir um fluxo específico e orientado para atingir os resultados esperados com o modelo. Para Prado (2015) os cinco níveis de maturidade existentes no MMGP setorial são os seguintes: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado, como representado no quadro a seguir:

Tabela 1: Relacionamento entre dimensões e níveis de Maturidade do MMGP

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1-Inicial	2-Conhecido	3-Padronizado	4-Gerenciado	5-Otimizado
Alinhamento Estratégico	Desalinhamento	Desalinhamento	Significativo Avanço	Alinhado	Otimizado
Metodologia	Dispersa	Fala-se sobre o assunto	Padronizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Otimizada
Informatização	Dispersa	Software para tempo	Padronizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Nomeia-se um responsável	Padronizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Otimizada
Competência Comportamental	Boa vontade	Algum avanço	Mais avanço	Forte avanço	Madura
Competência em GP	Não há	Básica	Significativo avanço	Muito avanço	Otimizada
Competência Técnica e Contextual	Básica	Básica	Algum avanço	Forte avanço	Otimizada

Fonte: Darci Prado, 2015.

Com o avanço dos níveis de maturidade, impõe-se aumento nas dimensões dessas e a abrangência do uso de conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos.

As dimensões do Modelo de Darci Prado são definidas para avaliar o grau de maturidade, sendo elas pertencentes e distribuídas entre os níveis enunciados anteriormente. São elas: 1) o Alinhamento Estratégico; 2) a Metodologia; 3) a Informatização; 4) a Estrutura Organizacional; 5) a Competência Comportamental; 6) a Competência em Gerenciamento de Projetos; 7) a Competência Técnica e Contextual.

Para o autor, há uma relação entre elas que pode ser expressa e quantificada por meio de seu questionário, que tem perguntas relacionadas a cada assunto para analisar o grau de maturidade da organização e do projeto.

### **2.3.5 MODELO BERKELEY**

O Modelo Berkeley de Gerenciamento de Projetos foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade da Califórnia, situada na cidade de Berkeley, e é um resultado de *benchmarking* de outros modelos de maturidade, que são adaptados e incorporados no modelo em questão (Kwak e Ibbis, 2000).

Para sua aplicação, o modelo aplica conceitos e definições advindas do PMBok, como a divisão das áreas de conhecimento em nove (integração, escopo, custo, tempo, qualidade, riscos, comunicação, recursos humanos e suprimentos) e o ciclo de vida do projeto em cinco fases, assim como Vargas (2005) e o PMI (2009). Além de ter como objetivos avaliar os processos e a eficácia organizacional em relação ao gerenciamento de projetos, o Modelo Berkeley tem foco a análise da área financeira do empreendimento.

Conforme Kwak e Ibbis (2000), por meio desse modelo é possível comparar o estado atual de maturidade com o anterior e ainda analisar aspectos como retorno financeiro sobre investimentos, a eficiência financeira da empresa e a relação entre eficácia do gerenciamento de projetos e a sua performance.

O modelo Berkeley, define cinco níveis de maturidade com a aplicação do seu questionário:

- 1) Ad-Hoc: o sucesso do projeto depende de esforços individuais e tem falta de supervisão superior, funcionando de forma individualizada.
- 2) Definido: baixa orientação para times e esforços direcionados a atividades padronizadas.

3) Gerenciado: médio nível de orientação para times com treinamento informal de técnicas de gerenciamento de projetos.

4) Integrado: alto nível de trabalho em grupo, com treinamento formal em gerenciamento de projetos.

5) Sustentável: organização dinâmica, energética e fluida, com melhoria contínua nas técnicas e práticas do gerenciamento de projetos.

É por meio desses cinco níveis, definidos por Kwak e Ibbis (2000), que além de definir as principais características do projeto ao ser aplicado o modelo, também são definidos os processos-chave para o Gerenciamento de Projetos.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), o método é a técnica e forma como se organiza a validade dos caminhos escolhidos pela metodologia para chegar ao fim proposto pela pesquisa. Esse, em seguida, é o resultado de um estudo detalhado que é feito com o objetivo de se analisar, resolver, criticar ou descrever uma situação ou problema. Em razão da utilização dos modelos de maturidade apresentados, e do seu formato de aplicação, o método de pesquisa científica para esse trabalho tem natureza descritiva por meio de um estudo de caso, com aplicação de questionário e avaliação quantitativa de uma amostra não probabilística.

O estudo de caso, para Goode e Hatt (1969), é um meio de organizar dados sociais, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Como formato de pesquisa, ele é organizado em formato de questões que se referem ao como e porquê da investigação. Como roteiro para o seu desenvolvimento ele possui quatro fases essenciais: determinação da unidade-caso, a coleta dos dados do seu alvo, organização, análise e interpretação dos dados e, por fim, a elaboração do relatório.

Para a realização da pesquisa do trabalho, foi escolhido o Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos elaborado por Darcy Prado, o qual foi primeiramente lançado em 2002. De início, ele funcionava apenas como uma ferramenta para beneficiar Prado na prestação de consultoria em organizações. Porém, posteriormente, com as diversas experiências e aplicações do consultor, em 2005, a ferramenta foi transformada em um modelo a ser utilizado na pesquisa de maturidade.

Tal metodologia foi escolhida, primeiramente, pela adaptação do modelo de Darcy Prado, de acordo com a realidade do mercado brasileiro e suas particularidades. No quesito de formato de aplicação, ele se encaixa com o propósito do trabalho em ser objetivo (o questionário possui 40 questões não discursivas), orientado a resultados (para obter a classificação precisa do nível de desempenho do projeto) e, por fim, por ser universal e aplicável à diferentes categorias de projeto. O questionário está disponível integralmente no Anexo A.

No Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial, desenvolvido por Prado, há uma divisão por níveis (de 2 ao 5), os quais dimensionam a maturidade da empresa. Cada uma das seções tem 10 questões e, com exceção do nível 5, com cinco alternativas de resposta, as quais representam diferentes estágios em que a

área se encontra com relação ao tema, em ordem decrescente do nível de maturidade. A tabela 2 apresenta o valor do peso associado às respostas.

Tabela 2: Valores de Peso das alternativas de cada Nível

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Fonte: Prado, Darci. 2015.

Os níveis em que o questionário se divide são os mesmos citados na seção 2.2.4, sendo que o nível 2 é o Conhecido, nível 3 é o Padronizado, Nível 4 é o Gerenciado e nível 5 é o Otimizado. Eles apresentam, em sequência, perguntas que representam nível crescente de maturidade e cada alternativa de resposta tem suas características detalhadas. A Tabela 3 apresenta os critérios para as opções das perguntas referentes ao nível 2.

Tabela 3: Critérios para as opções das perguntas do Nível 2 (Conhecido)

Opção	Características
A	Aspecto bastante conhecido, aceito e estimulado há mais de um ano. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A: O assunto não é tão bem conhecido;
B	A aceitação ainda não é total; O estímulo ainda não é o necessário; O prazo ainda não atingiu um ano. A situação é significativamente inferior ao apresentado no item A: O assunto é fracamente conhecido;
C	A aceitação é fraca; O estímulo é fraco; O prazo ainda é muito pequeno.
D	Estão sendo feitos planos para divulgação e treinamento do aspecto.
E	Assunto ignorado.

Fonte: Prado, Darci. 2015.

A Tabela 4 apresenta os critérios para as opções das perguntas referentes ao nível 3, seguindo, de forma similar e decrescente a situação de maturidade ou falta dela

Tabela 4: Critérios para as opções das perguntas do Nível 3 (Padronizado)

Opção	Características
A	Aspecto implementado de forma aparentemente adequada: É aparentemente completo, conforme necessidades da organização, e representa o melhor possível no momento;
B	Parece que funciona adequadamente; Está em uso disciplinado pelos principais envolvidos; Está em uso há mais de um ano
C	A implementação do aspecto está levemente abaixo do que indica a opção A: Percebe-se a ausência de alguns aspectos não críticos;
D	Observam-se pequenas falhas no funcionamento; Nem todos os principais envolvidos o utilizam; Está em uso há quase um ano.
E	A implementação do aspecto está significativamente abaixo do que indica a opção B: Percebe-se a ausência de diversos aspectos, até mesmo de aspectos críticos;
F	Observam-se diversas falhas de funcionamento; Poucos dos principais envolvidos o utilizam; Está em uso há pouco tempo.
G	Estão sendo feitos estudos para implementação.
H	Desconhece-se o assunto.

Fonte: Prado, Darcy. 2015.

A Tabela 5 apresenta os critérios para as opções das perguntas referentes ao nível 4. Aqui percebe-se que as características vão se aprofundando à medida que o nível de maturidade cresce: para assinalar a alternativa A é necessário maior grau de aperfeiçoamento das técnicas e atividades, eficiência nos processos e tempo de uso de tal método.

Tabela 5: Critérios para as opções das perguntas do Nível 4 (Gerenciado)

Opção	Características
A	O aspecto foi implementado de forma realmente completa e foi totalmente aperfeiçoado: Todas as anomalias foram corrigidas;
B	Mostrou-se realmente completo, adequado e eficiente; Está em uso disciplinado pelos principais envolvidos; Os aperfeiçoamentos estão em uso há mais de dois anos.
C	Existem leves diferenças entre as necessidades listadas na opção A e na situação atual, tais como: Quase todas as anomalias foram corrigidas;
D	Mostrou-se quase completo, adequado e eficiente; Está em uso disciplinado por quase todos os principais envolvidos;
E	Os aperfeiçoamentos estão em uso há quase dois anos.
F	Existem significativas diferenças entre as necessidades listadas na opção A e a situação atual, tais como:
G	Poucas anomalias foram corrigidas; Ainda existem muitos aspectos a serem aperfeiçoados;
H	Está em uso disciplinado por poucos dos principais envolvidos; Os aperfeiçoamentos estão em uso há pouco tempo.
I	Estão sendo efetuadas iniciativas para o aperfeiçoamento.
J	Nada tem sido feito.

Fonte: Prado, 2015.

A Tabela 6 apresenta os critérios para as opções das perguntas referentes ao nível 5. E, por último, são divididas entre apenas duas opções: a alternativa A, em que o cenário existe e já está em uso há um determinado tempo e a alternativa E, em que não há esse cenário acontecendo.

Tabela 6: Critérios para as opções das perguntas do Nível 5 (Otimizado)

Opção	Características
A	O aspecto está otimizado há pelo menos dois anos e em uso pelos principais envolvidos.
E	O cenário existente não atende a opção A.

Fonte: Prado. 2015.

As características de cada alternativa são definidas para eliminar a subjetividade do questionário e aumentar sua assertividade. É por meio dessas características e dos pesos atribuídos a cada resposta que é possível, ao fim, calcular a aderência aos níveis e dimensões de maturidade. Essa avaliação é realizada por meio de 3 índices. O primeiro é o Índice de Aderência ao Nível de Maturidade (IAN), cujo cálculo que indica o posicionamento da empresa ou área nos requisitos específicos dos níveis. Ele pode ser medido de acordo com a Tabela 7.

Tabela 7: Pontuação do IAN em cada nível de avaliação

Índice de Aderência aos Níveis	Pontuação
Aderência Ótima	91 a 100 pontos
Aderência Boa	76 a 90 pontos
Aderência Regular	41 a 75 pontos
Aderência Fraca	21 a 40 ponto
Aderência Muito Fraca	Até 20 pontos

Fonte: Prado, 2015.

O segundo índice definido no questionário é o Índice de Aderência às Dimensões (IAD), que define o quanto alinhado está a organização com as dimensões de maturidade. Calculado em valor percentual, ele mostra a aderência obtida com cada uma das 7 dimensões de maturidade definidas por Prado (2015). O percentual de aderência a uma determinada dimensão do modelo Prado MMGP corresponde à divisão entre a somatória dos pontos obtidos nas questões correlacionadas a essa

dimensão e a pontuação máxima. Esse valor, em porcentagem, pode ser classificado de acordo com a Tabela 8.

Tabela 8: Pontuação do IAD em cada dimensão de avaliação

Índice de Aderência as Dimensões	Pontuação (%)
Aderência Ótima	91 a 100 %
Aderência Boa	76 a 90 %
Aderência Regular	41 a 75 %
Aderência Fraca	21 a 40 %
Aderência Muito Fraca	Até 20%

Fonte: Prado, Darcy. 2015.

E, por fim, o último índice, segundo Prado (2015) é a avaliação final da maturidade, chamado de Índice Final da Maturidade (IFM), o qual é calculado com os valores encontrados no IAN e IAD, por meio da Equação 1:

$$IFM = \frac{(100 + \text{Total de Pontos das Perguntas})}{100} \quad (1)$$

Assim, para definir, qualitativamente o grau de maturidade da organização ou área, tem-se a Tabela 9.

Tabela 9: Pontuação do IFM global

Índice Final de Maturidade	Grau de maturidade
Excelente	4,6 a 5,0
Ótima	4,1 a 4,5
Boa	3,3 a 4,0
Regular	3,0 a 3,2
Fraca	1,9 a 2,9
Muito Fraca	0 a 1,8

Fonte: Prado, Darcy. 2015.

Dessa forma, é possível fazer uma análise criteriosa e crítica a respeito dos dados obtidos, e juntamente dos gerentes do projeto.

Inicialmente, o questionário do Anexo A foi transposto para um formulário do *Google Forms* de forma que as respostas fiquem gravadas virtualmente. Em adição às questões do formulário, na página inicial foi elaborada uma breve descrição de como é a progressão das perguntas e também um termo de consentimento com a

colaboração e discrição da empresa e do interrogado, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Para a aplicação do Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial foi escolhido o setor de projetos *Project Management Office* da multinacional de telecomunicações que será descrito posteriormente na seção a seguir, pela viabilidade e disponibilidade de aplicação deste. A forma como foi desenvolvida é a de seleção do principal gerente de projetos para que seja o responsável pelo preenchimento do questionário aplicado na organização escolhida.

Antes do primeiro contato com a organização, realizou-se um teste de aplicação do formulário com uma docente de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná (UFPR). As respostas desse teste foram feitas de acordo com o conhecimento acerca do PMBOK, pela entrevistada. Como resultado, observou-se a viabilidade em tempo e estrutura de utilização do questionário.

Portanto, com a estrutura sendo viável e tendo uma medida de tempo gasto de 15 minutos, foi feito o primeiro contato com o colaborador da organização, por meio do *WhatsApp*, para confirmação de possibilidade de realizar o trabalho com o/a gerente e se haveria disponibilidade para estender o diálogo, presencialmente.

A escolha do colaborador a ser descrito no próximo capítulo foi feita com base no seu conhecimento micro e macro da empresa, da área de gerenciamento de projetos e na sua vivência diária com o assunto em suas atividades laborais. Quanto à escolha da organização, deu-se pelo intuito de entender como avaliar a maturidade em gestão de projetos de uma empresa, que tem grande impacto no mercado brasileiro, e mundial.

Com o agendamento de um encontro presencial realizado, foi apresentado o trabalho em desenvolvimento, os principais objetivos e como a multinacional se encaixa na sua aplicação. Além disso, nessa conversa houve a concordância em não divulgar os dados da empresa, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados, e o que seria coletado da empresa seriam informações como o porte, área de atuação, impactos na sociedade e mercado e sua história e também os dados de atuação do colaborador dentro da organização.

Ao fim do contato, foi enviado via e-mail o formulário para ser respondido. Foi dado um prazo de 10 dias para que o colaborador enviasse as suas respostas, que foi cumprido. Para garantir que não houvessem dúvidas ou extrapolação do tempo, houve um acompanhamento com o entrevistado, para assegurar o cumprimento do

combinado. Em conclusão, as respostas foram recebidas pelo *link* do formulário e organizadas de forma a elaborar os cálculos de acordo com a metodologia do autor Darcy Prado, como serão apresentados no próximo capítulo.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para aplicação do questionário foi escolhida uma empresa multinacional de grande porte líder no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que começou a atuar no Brasil no início do século XXI. A companhia, com sede em Curitiba, surgiu no final da década de 1980, inicialmente com a produção de aparelhos eletrônicos de pequeno e médio porte e, com o forte investimento em pesquisa e desenvolvimento, atua hoje em diversos segmentos do setor de telecomunicações, se tornando uma líder global.

Com o crescimento de companhia, ela se torna hoje, no mundo, uma empresa fornecedora de soluções de TIC, serviços de nuvem, energia, internet, fabricação aparelhos eletrônicos celulares e *smartwatches*, entre outros. No Brasil, seu mercado de atuação mais forte é no fornecimento de banda larga fixa e móvel, desde a rede 3G, 4G, 4.5G e recentemente o 5G, em conjunto das empresas parceiras de telecomunicação, de setores privado e público.

Sobre a empresa, um ponto destacável e reconhecidos pelo mercado é na qualidade de entrega de seus produtos, com baixo nível de reclamações tanto do usuário pessoa física quanto para o cliente pessoa jurídica. Outra questão inerente à marca é o seu pioneirismo na inovação, com o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento que emprega dezenas de milhares de pessoas no mundo – o campo de inovação recebe fortes investimentos para a criação de novas tecnologias, arquiteturas e padrões em TIC.

O questionário de Darci Prado foi aplicado no escritório localizado em Curitiba, no estado do Paraná, o qual implanta, desenvolve e gerencia os projetos centralizados na região Sul do Brasil, além de ser sede de alguns departamentos da empresa. O colaborador escolhido para responder o formulário é o Gerente do *Project Management Office* (PMO), e cuida, de forma macro, dos projetos executados na região, que funcionam em formato de entregáveis aos clientes.

Baseado nisso, o formulário foi aplicado nessa organização e respondido em conformidade com o planejado em questão de tempo e realização com o entrevistado, e, em seguida, nessa seção, será apresentada a expectativa de cada nível do grau de maturidade e o observado com as respostas. Aqui, inicialmente, será realizada uma análise por nível de maturidade, para, ao fim, apresentar o cálculo final dos índices calculados por meio do método de Darci Prado. O questionário da 4<sup>a</sup> edição do livro

Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Prado considera que o setor ou organização já tenha um despertar do assunto em seu dia a dia e isso foi levado em conta no momento de escolher o objeto de estudo.

#### **4.1 NÍVEIS DE MATURIDADE**

Segundo Prado (2015), a avaliação da maturidade em GP é realizada por meio do cálculo dos índices de aderência aos diferentes níveis e das diferentes dimensões, com a análise das respostas obtidas pela aplicação do questionário. Esta avaliação é realizada em três partes distintas: a primeira parte é a avaliação da aderência aos níveis de maturidade, utilizando o Índice de Aderência ao Nível (IAN); a segunda parte é a avaliação da aderência às dimensões de maturidade, com o Índice de Aderência às Dimensões (IAD); a terceira e última parte é a avaliação final da maturidade, através da obtenção do Índice Final da Maturidade (IFM)

Nas próximas seções serão apresentados os resultados por níveis, com a análise de respostas, posteriormente a aderência às dimensões, e, por fim, o fechamento geral do grau de maturidade. Logo, a sua aplicação inicia-se no nível 2.

##### **4.1.1 NÍVEL 2 DE MATURIDADE: CONHECIDO**

No nível Conhecido, são vistas iniciativas isoladas e um despertar do assunto gerenciamento de projetos na empresa: é aqui que se encontra os primeiros treinamentos de equipe com o intuito de criar novos hábitos de planejamento e organização, utilizar ferramentas mais eficientes e entender a importância da implementação de um sistema padronizado e gerencial de atividades.

Ao final dessa primeira parte do questionário, busca-se entender quais aspectos foram internalizados aos funcionários e às suas atividades, e como isso se tornou parte do dia a dia do setor, como descrito na Figura 5.

Figura 5: Descrição do nível 2 de maturidade.

**NÍVEL 2 – CONHECIDO**

Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).

Fonte: Prado, Darci. 2015.

Nessa categoria, as respostas obtidas representam a menor pontuação com Índice de Aderência dos Níveis, pois houve uma maior distribuição de escolhas de alternativas.

Ao analisar os aspectos que mais impactaram negativamente esse setor, fica claro que o foco está mais relacionado a mentalidade dos funcionários em adicionar à sua rotina aspectos do gerenciamento de projetos. Sendo as questões 3, 4 e 5 direcionadas a esse tema, nota-se que os colaboradores que tem envolvimento na gestão de projetos da organização ainda estão em processo de evolução na experiência e no pensamento para planejamento e controle de projetos a fim de agregar valor à empresa.

Por outro lado, nessa seção, é visível também o impacto positivo da informatização da empresa e da necessidade de escalar os componentes dentro de um projeto – criando comitês para assuntos específicos, cargos bem definidos e *owners* das tarefas. Além disso, observa-se o forte impacto de treinamentos, uso de *softwares* e alinhamento de estratégias. Por fim, a distribuição de respostas do entrevistado é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10: Distribuição de respostas para o Nível 2 de maturidade

Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alternativa	B	B	D	C	C	A	A	B	A	A

Fonte: O Autor, 2022.

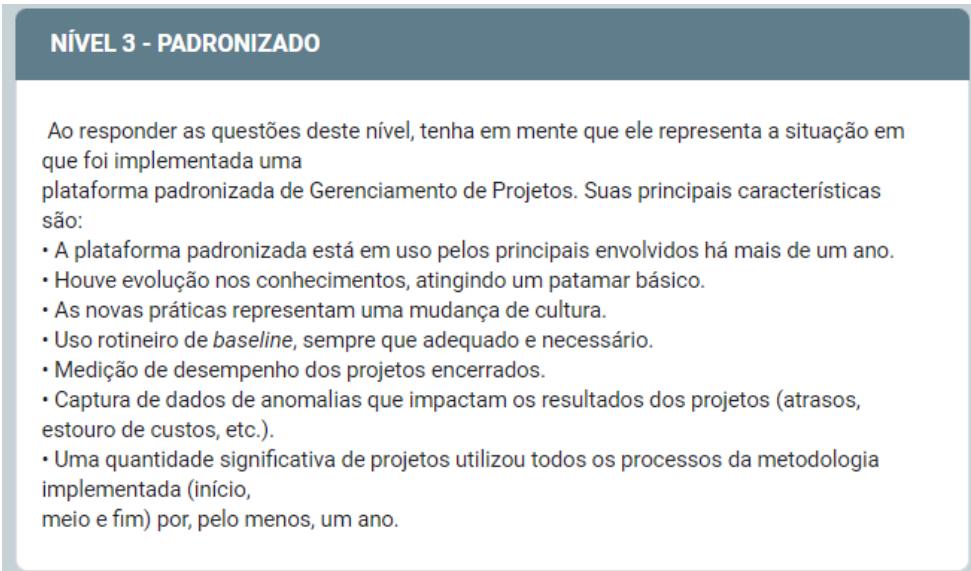
Com essas alternativas escolhidas, o cálculo do Índice de Aderência ao Nível 2 totalizou 71 pontos, que corresponde à Aderência Regular. Essa faixa é a intermediária, de acordo com as classificações enumeradas por Prado (2015), e corresponde com as respostas dadas pelo entrevistado.

#### 4.1.2 NÍVEL 3 DE MATURIDADE: PADRONIZADO

Dando continuidade, o terceiro nível de maturidade se relaciona à padronização do gerenciamento de projetos, em que se percebe uma melhoria significativa no sucesso total da organização. É nele, em que a entidade tem implementado e em uso um modelo padronizado para gestão de projetos, baseado em recursos informatizados, estruturas organizacionais e metodologias.

Ainda, no Nível Padronizado, é esperado que haja coleta, armazenamento e medição de dados do projeto para mensurar aspectos das atividades e indicadores relacionados a ele, conforme descrito na Figura 6.

Figura 6: Descrição do nível 3 de maturidade.



Fonte: Prado, Darci. 2015.

Para o nível 3 do questionário, é observado, nas respostas, um aumento no grau de maturidade, sendo, a grande maioria, a alternativa A. Isso porque a organização passou por um período intenso de automatização de processos,

desenvolvimento de sistemas informatizados e programáveis e um estudo sobre os processos.

Tanto esses aspectos de crescimento da visibilidade no gerenciamento de projetos ocorreram, que são refletidos nas respostas – estudos de viabilidade, negociações, usos de comitês, avaliação de decisões e mitigação de riscos, são alguns dos aspectos que são presentes no dia a dia da organização. Aqui é visto também, que os colaboradores têm a ideia de GP em mente, e em progresso.

Em contrapartida, apesar dessa mentalidade existente nos funcionários dos projetos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos, que serve como um setor centralizado para gerir, convergir e unir as informações de todos os projetos individuais, ainda está em processo de aceitação. O *Project Management Office (PMO)* existe e tem funções definidas e cientes por toda a empresa, porém a visão dos colaboradores ainda precisa mudar, no sentido de ver a influência positiva do PMO sobre o seu trabalho.

Por fim, as outras duas questões que impactam aqui foram relacionadas ao gerenciamento de mudanças e prazos de projetos em andamento e definição de métricas para mensurar o sucesso destes. Aqui é visto que a situação é um pouco abaixo do ideal: modelos para cada uma das situações já existem, mas ainda não estão há tanto tempo presente na companhia. Dessa forma, a distribuição de respostas do entrevistado para o nível 3 é apresentada na Tabela 11.

Tabela 11: Distribuição de respostas para o Nível 3 de maturidade

Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alternativa	A	A	A	A	C	A	A	B	B	A

Fonte: O Autor, 2022.

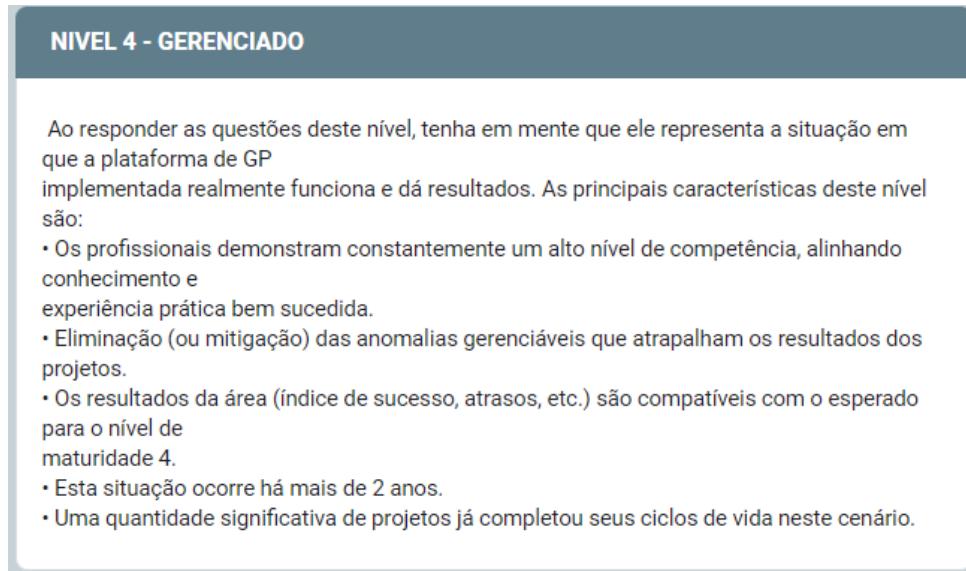
Com essas alternativas escolhidas, o cálculo do Índice de Aderência ao Nível 2 totalizou 88 pontos, que corresponde à Aderência Boa. Essa faixa é a segunda melhor das existentes do modelo de Prado.

#### 4.1.3 NÍVEL 4 DE MATURIDADE: GERENCIADO

Aqui, nesse nível de maturidade, os processos e técnicas mencionados anteriormente estão implantados na organização, de forma a aumentar as chances de

sucesso do projeto e mitigar os riscos de erro durante a sua execução. É também, no nível Gerenciado que há a combinação de fatores como tempo de alinhamento da gestão de projeto, gerenciamento técnico e de qualidade pelos profissionais, melhora de clima de trabalho e maior alinhamento dos projetos aos negócios da empresa. Na Figura 7 são apresentados os objetivos detalhados por Prado, em seu questionário.

Figura 7: Descrição do nível 4 de maturidade.



Fonte: Prado, Darcy. 2015.

Nas respostas dessa seção, nota-se uma crescente evolução na maturidade e aderência às técnicas, práticas e características de um gerenciamento de projetos com alto índice de sucesso. Com exceção de apenas duas questões, obteve-se todas as outras assinaladas como a alternativa A, que é a qual pontua melhor na análise. A Tabela 12 apresenta a distribuição de respostas do entrevistado nesse nível.

Tabela 12: Distribuição de respostas para o Nível 4 de maturidade

Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alternativa	B	A	A	A	A	A	B	B	A	A

Fonte: O Autor, 2022.

Ao analisar as questões em que a alternativa B foi assinalada, percebe-se que nos aspectos relativos a elas, a organização se aproxima do nível máximo de maturidade. É notório o foco tanto dos gestores, quanto dos funcionários em mitigar os riscos e detalhes que afetam negativamente no projeto, em adquirir índices

compatíveis e destacáveis no mercado e um grau de conhecimento técnico sobre gerenciamento de projetos alto. Entretanto, apesar de todos esses esforços serem altos, a escolha da alternativa B mostra que esses assuntos ainda podem ser trabalhados internamente: ainda há anomalias a serem identificadas e mitigadas, assim como ainda podem ser desenvolvidas capacitações para gerentes de relações humanas e funcionários para uma certificação de PMO.

Para os demais assuntos que englobam o nível Gerenciado, o entrevistado destacou o que repercutiu anteriormente: o envolvimento da gestão na influência do projeto, o uso de ferramentas e processos corretos para o melhor desempenho da organização, além do uso de indicadores para atingimento de metas e controle e medição das dimensões da governança.

#### 4.1.4 NÍVEL 5 DE MATURIDADE: OTIMIZADO

Por fim, a quarta e última parte do questionário é o nível Otimizado, que conecta todos os conceitos dos outros níveis e entende-se que eles estão, além de gerando bons resultados e funcionando, sendo aperfeiçoados. Porém, essa seção funciona de uma forma diferente do resto das questões, possuindo apenas alternativas A e E, ou seja, ou a situação é condizente com o item questionado, ou não houve as melhorias descritas no setor. As temáticas relacionadas ao nível Otimizado estão elaboradas na Figura 8.

Figura 8: Descrição do nível 5 de maturidade

NÍVEL 5 - OTIMIZADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- Otimização de processos e ferramentas.
- Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.)
- Altíssimo nível de sucesso.
- Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress.
- Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como *benchmark*.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

Fonte: Prado, Darcy. 2015.

É importante salientar, especialmente nessa seção, que os fatores de idade da empresa, de abrangência de mercado e de multinacionalidade impactam na maturidade em gerenciamento de projetos. Como a organização enfrenta diversos tipos de situações ao longo do seu desenvolvimento, além de ter que se adaptar a cada nacionalidade (legislação trabalhista diferente entre Brasil e China, por exemplo) e regionalidade dentro de cada país (vide Brasil, um país continental, em que logística e planejamento são bem discrepantes conforme a região), é essencial que ela esteja se aperfeiçoando a cada dia para permanecer forte no mercado. E ainda, por lidar com um setor de tecnologia e telecomunicações, que a cada ano tem novas soluções e linhas de produtos, o investimento em pesquisa e desenvolvimento precisa ser contínuo e forte. Todos esses pontos citados são refletidos na resposta do entrevistado, conforme mostra a Tabela 13.

Tabela 13: Distribuição de respostas para o Nível 5 de maturidade

Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alternativa	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

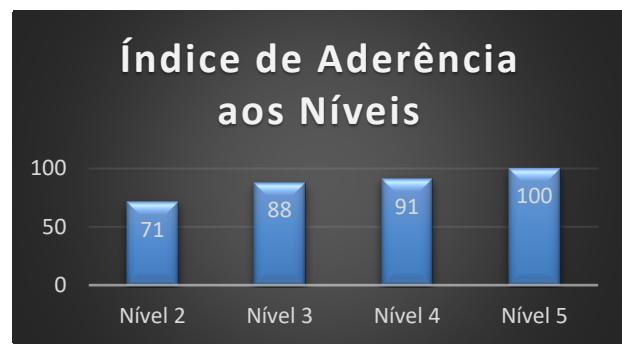
Fonte: O Autor, 2022.

No nível 5 de maturidade, é abordado cada uma das sete dimensões de maturidade, a fim de observar se a organização tem seus processos, ferramentas e resultados otimizados, com altas taxas de sucesso e continuidade, considerando que seus colaboradores atuem com alta produtividade experienciando um ambiente de trabalho saudável. E que, por fim, e sendo um quesito que demanda tempo, é se as situações ocorrem há mais de dois anos e que existam uma grande quantidade de projetos finalizados, para servir de base para responder o questionário. Para tanto, o entrevistado assinalou a alternativa A em todas as questões.

#### 4.1.5 ÍNDICE DE ADERÊNCIA AOS NÍVEIS (IAN)

Portanto, de forma condensada, o Gráfico 1 apresenta o Índice de Aderência aos Níveis para comparar o grau de maturidade de acordo com as especificações de cada nível. É possível perceber a crescente na pontuação mencionada à medida que as seções eram analisadas, sendo o reflexo da organização estar prosperando e com uma base sólida de carga e experiências para um alto grau de maturidade.

Gráfico 1: Índice de Aderência aos Níveis



Fonte: O Autor, 2022.

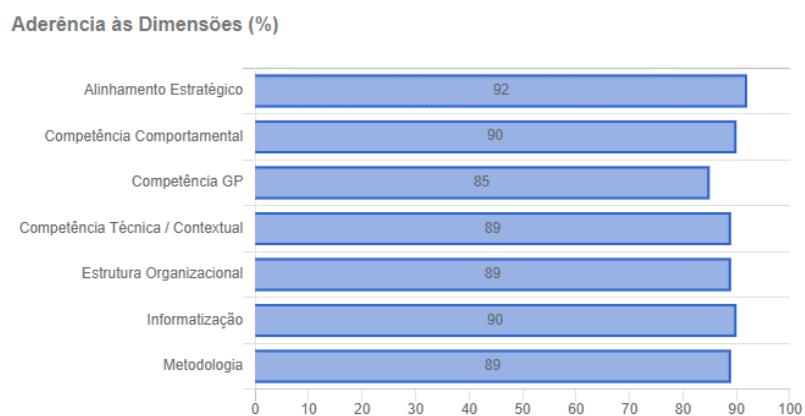
## 4.2 DIMENSÕES DE MATURIDADE

Em relação às dimensões de maturidade, é possível perceber nas perguntas dos questionários, disponíveis no Anexo A, que cada uma direciona para um assunto de teor específico, sendo esses pertencentes a alguma das sete dimensões de maturidade. Utilizando a fórmula que relaciona a pontuação obtida em um determinado nível e a pontuação total, é possível calcular os percentuais de aderência às dimensões.

### 4.2.1 ÍNDICE DE ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES (IAD)

Ao utilizar o cálculo realizado pelo software *do Maturity by Project Category Model*, foi obtido o resultado apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Índice de Aderência às Dimensões



Fonte: O Autor, 2022.

Para uma primeira análise, entende-se a proximidade dos índices IAN e IAD no quesito de maturidade, ambos chegam a valores altos, com proximidade da casa dos 90, em média. Isso se dá pelas questões citadas e pelas escolhas de alternativa A, que equivalem ao grau máximo de maturidade ou mais próximo deste.

O aspecto que se destaca negativamente, mesmo que por uma margem baixa, é o de Competência em Gerenciamento de Projetos, que está relacionado a conhecimentos e experiência em aspectos de gestão, tal como apresentados em manuais do assunto, a exemplo o PMBOK. Tal pontuação equivale-se, pois está em direção a um aspecto técnico e não apenas à execução da competência – o que não é uma obrigatoriedade de conhecimento ao ser parte do quadro da empresa.

Em contrapartida, o ponto que se sobrepõe dos outros é o de Alinhamento Estratégico, ou seja, de fato os colaboradores estão de acordo com as ideias da empresa e os seus objetivos a serem atingidos: os projetos são bem definidos e executados assim como é esperado pelos gestores.

### **4.3 MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

Por fim, agregando todos os cálculos das respostas a um único índice, tem-se o Índice Final de Maturidade, que equivale ao total do que foi discutido anteriormente em um único índice que represente toda a organização e seus projetos.

#### **4.3.1 ÍNDICE FINAL DE MATURIDADE (IFM)**

Por meio da Equação 1, desenvolvida por Prado (2015), é obtido o resultado de 4,5 de um total de 5. De acordo com a Tabela 9, que nivela os índices, esse é considerado o Índice Final de Maturidade como ótimo, o segundo melhor dos definidos pelo autor.

Pelo fato de ser uma empresa antiga e líder no mercado de telecomunicações, o resultado é considerado condizente com o visto na empresa: os aspectos da maturidade em GP são, de fato, ótimos, além de organizados, estruturados e obtém um alto grau de sucesso em seus projetos.

Foi visível que o maior impacto está relacionado ao nível 2 de maturidade: o Conhecido; o que explica a questão de os colaboradores terem o conhecimento

teórico de Gestão de Projetos ainda não totalmente consolidado na mentalidade, apesar de estarem interagindo, diariamente, com processos otimizados, bem gerenciados e com bons resultados. Para esse ponto, considerando os resultados da análise de Índice de Aderência aos Níveis é aconselhado a criação de cursos e eventos que despertem esse conhecimento nos membros da organização e para que isso seja internalizado nas atividades a serem desempenhadas. Tanto considerando o IAN, para também a Competência de GP, uma das 7 dimensões de maturidade, tais medidas serão efetivas para o crescimento da organização nesses setores.

Apesar dessa questão, os outros níveis: Padronizado, Gerenciado e Otimizado obtiveram destacáveis pontuações, que demonstram que há sistemas bem estruturados, grande nível de informatização e qualidade na entrega dos projetos ocorrendo há pelo menos 2 anos. Segundo Prado (2011), o índice de sucesso, para organizações que atingem o Índice Final de Maturidade a partir de 4, provavelmente está acima de 80%.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A combinação entre o estudo realizado na multinacional de telecomunicações e o aprofundamento nos modelos de gerenciamento de projetos existentes demonstra que o Modelo Prado-MMGP é adaptável para as empresas dos mais variados segmentos. Com o método aplicado, é possível mensurar quantitativa e qualitativamente as dimensões de maturidade de cada aspecto a ser analisado, porém ele é dependente de um conhecimento mais aprofundado da empresa e do nível de conhecimento dos participantes das pesquisas, acerca do tema das práticas e técnicas de gerenciamento de projetos.

É, devido à essa necessidade de aprofundamento de conhecimento, que o estudo precisa ser realizado por um profissional de cargo gerencial da empresa, e precisa de diálogo com o pesquisador, para entender a fundo as necessidades do projeto, as metodologias utilizadas para os processos e o ambiente dentro da organização. E, em caso de criação de planos de melhorias, o diálogo é importante para analisar mais a fundo os resultados e sugestão de plano de ações para o futuro.

O estudo permite obter resultados sobre a maturidade de gerenciamento de projetos que contribuem para uma avaliação criteriosa sobre os processos e procedimentos para uma gestão otimizada de projetos na empresa. Por outro lado, nas competências mais deficitárias, identifica ações para o aumento de competências da equipe ou da técnica utilizada afim de potencializar o grau de sucesso dos projetos da companhia, que pode ser entregue ao entrevistado como forma de plano de ações para melhorias.

## REFERÊNCIAS

- CRAWFORD, J. Project Management Maturity Model. 2<sup>a</sup> Edição. Nova Iorque: Auerbach Publications, 2007.
- Crawford, L. Developing Organizational Project Management Capability: theory and practice. Project Management Journal, Volume 37, 3, 74-86, Agosto, 2006.
- Cruz, F. Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- Do Valle, A. et al. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. 3<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. Métodos de Pesquisa. 1<sup>a</sup> Edição. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. 3<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- Gray, C. F.; Larson, E. W. Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial. 4<sup>a</sup> Edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- Gularte, C. Porte de Empresa: Quais são as classificações? Veja como é definido nas diferentes instituições. Contabilizei, 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/ponte-de-empresa/>. Acesso em: 27/10/2022.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Disponível em <http://www.pdfound.com/download.php?id=aHR0cDovL2Nhc2VzZGVzdWNlc3NvLmZpbGVzLndvcnRwcmVzcy5jb20vMjAwOC8wOC9jb21wZXRpbmRvX3BlbG9fZnV0dXJvX3ByYWhhbGFkLnBkZg==&c=aHR0cDovL3d3dy5nb29nbGUuY29tL3NIYXJjaD9xPWNhY2hI0lZwX0l1c3IRODM0SjpjYXNlc2RIc3VjZXNzby5maWxlcy53b3JkcHJlc3MuY29t>. Acesso em 19/01/2023.
- KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. 2<sup>a</sup> Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Kerzner, H. Strategic Planing for Project Management Using a Project Management Maturity Model. Nova Iorque: John Wiley and Sons, 2001.
- KWAK, Y.H.; IBBS, W. The Berkeley Project Management Process Maturity Model: Measuring the Value of Project Management. ResearchGate, 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/3865990\\_Berkeley\\_Project\\_Management\\_Process\\_Maturity\\_Model\\_Measuring\\_the\\_value\\_of\\_project\\_management](https://www.researchgate.net/publication/3865990_Berkeley_Project_Management_Process_Maturity_Model_Measuring_the_value_of_project_management). Acesso em 27/10/2022.

Macapuna, C. A. B. Estratégias para Gestão de Stakeholders com Ênfase em Projetos Multiculturais. ResearchGate, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/283491165\\_Estrategias\\_para\\_Gestao\\_de\\_Stakeholders\\_com\\_Enfase\\_em\\_Projetos\\_Multiculturais](https://www.researchgate.net/publication/283491165_Estrategias_para_Gestao_de_Stakeholders_com_Enfase_em_Projetos_Multiculturais). Acesso em 27/10/2022

PMI. Guia PMBOK: Um guia do conhecimento de gerenciamento de projetos. 6<sup>a</sup> Edição. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

Prado, D. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 3<sup>a</sup> Edição. Nova Lima: Falconi Editora, 2015.

PRADO, D. Organizational project management maturity model: OPM3 Guide. 2<sup>a</sup> Edição. Pennsylvania: Project Manager Institute, Inc., 2008.

SARAMAGO, J. Ensaio sobre a Cegueira. 1<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

VARGAS, R. Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

Xavier, C. M. S. Gerenciamento de Projetos: Como definir e controlar o escopo do projeto. 2<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Saraiva, 2019.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE SETORIAL

### Maturidade Setorial: Modelo de Maturidade Prado - MMGP

Esse questionário é uma avaliação do grau de maturidade do setor de gerenciamento de projetos da organização criado pelo consultor em gestão Darcy Prado e está sendo desenvolvido pelo aluno Vitor Silva Nunes França, do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, sob orientação da Professora Doutora Silvana Pereira Detro.

O objetivo do estudo é colher informações acerca da maturidade da organização, para medir como e com que intensidade os conceitos, técnicas e tecnologias de Gerenciamento de Projetos do PMBOK são utilizados para que o empreendimento tenha sucesso.

Esse termo foi elaborado em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoas - LGPD. Consoante ao artigo 5º inciso XII da Lei 13.709, este documento viabiliza a manifestação livre, informada e inequívoca, pela qual o titular/responsável concorda com o tratamento de seus dados pessoais e os dados da organização sob seus cuidados, os quais terão, em ocasião de publicação de resultados do questionário, suas informações mantidas em sigilo absoluto. Por isso, solicito a sua colaboração voluntária para responder o formulário fornecido, a respeito do dimensionamento da maturidade nos projetos da organização.

\*Obrigatório

#### 1. Concordo em participar, de acordo com as premissas ditas acima:

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

**Questionário de Avaliação de  
Maturidade Setorial: Modelo  
de Maturidade**

Nesta seção serão colhidas informações pessoais a fim de conhecer a população amostral.

#### 2. Nome: \*

\_\_\_\_\_

**3. Gênero: \***

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

**4. Idade (número): \***

\_\_\_\_\_

**5. Nível de Escolaridade, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea): \***

Marcar apenas uma oval.

Nível 1: Ensino Fundamental Incompleto

Nível 2: Ensino Fundamental Completo a Ensino Médio Incompleto

Nível 3: Ensino Médio Completo a Ensino Superior Incompleto

Nível 4: Ensino Superior Completo

Nível 5: Pós Graduação Completa (seja MBA, Mestrado, Doutorado, etc)

**6. Caso tenha Ensino Superior Completo, qual o curso realizado?**

**Questionário  
de Avaliação  
de  
Maturidade  
Setorial:  
Modelo de  
Maturidade**

Nessa seção serão colhidas informações da organização em que serão trabalhadas as questões acerca do grau de maturidade do setor de gerenciamento de projetos. A partir dessa serão realizadas questões de acordo com o Modelo de Maturidade de Darci Prado, seguindo um nível crescente da característica, começando pelo nível 2, responda de acordo com a organização em que trabalha atualmente e seus aspectos.

**7. Nome da organização: \***

\_\_\_\_\_

8. **Cargo desempenhado na organização:** \*

---

9. **Porte da organização, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE):** \*

Marcar apenas uma oval.

- 0 a 9 colaboradores
- 10 a 49 colaboradores
- 50 a 249 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores

10. **Tempo trabalhado na organização:** \*

---

**NÍVEL 2 –  
CONHECIDO**

Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).

11. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) Alguns elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, Agile, etc.)
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

12. 2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gráfico de Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

Marcar apenas uma oval.

- A) Alguns profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

13. 3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

Marcar apenas uma oval.

- A) Nos últimos 12 meses, alguns profissionais do setor efetuaram o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, IPMA, Prince2, Agile etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- B) Nos últimos 12 meses, alguns profissionais do setor efetuaram o planejamento e o acompanhamento de uma quantidade razoável de projetos baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, IPMA, Prince2, Agile etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- C) Nos últimos 12 meses, alguns profissionais do setor efetuaram apenas um dos três: ou o planejamento, ou o acompanhamento ou o encerramento de uma quantidade razoável de projetos baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, IPMA, Prince2, Agile etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

14. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

15. 5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia para Gerenciamento de Projetos, assinale a opção mais adequada:

Marcar apenas uma oval.

- A) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

16. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

17. 7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de componentes como Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, Product Owner, etc., escolha:

*Marcar apenas uma oval.*

- A) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

18. 8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam criteriosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

*Marcar apenas uma oval.*

- A) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

19. 9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental ou sócioemocional (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

Marcar apenas uma oval.

- A) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

20. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

**NÍVEL 3 -  
PADRONIZADO**

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que foi implementada uma plataforma padronizada de Gerenciamento de Projetos. Suas principais características são:

- A plataforma padronizada está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- Houve evolução nos conhecimentos, atingindo um patamar básico.
- As novas práticas representam uma mudança de cultura.
- Uso rotineiro de baseline, sempre que adequado e necessário.
- Medição de desempenho dos projetos encerrados.
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).
- Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia implementada (inicio, meio e fim) por, pelo menos, um ano.

21. 1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

Marcar apenas uma oval.

- A) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e adequados ao setor, e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, Agile, etc.). A metodologia diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

22. 2. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

Marcar apenas uma oval.

- A) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável que auxilia no planejamento e acompanhamento dos projetos. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite também armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

23. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- B) Todos os processos acima foram mapeados e padronizados, mas ainda não totalmente informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- C) Todos os processos acima foram mapeados ou padronizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- D) Alguns dos processos acima foram mapeados ou padronizados ou informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

24. 4. Em relação ao documento **Piano do Projeto**, que deve conter a abordagem para planejar cada projeto (com conteúdo diferente em função das características do projeto em questão) e também auxiliar nas tarefas de monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

Marcar apenas uma oval.

- A) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline (caso aplicável), com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Aspectos de flexibilidade (tal como no ambiente ágil) podem ser contemplados, caso adequados e necessários. Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- B) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline (caso aplicável), com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Aspectos de flexibilidade (tal como no ambiente ágil) ainda não são contemplados, caso adequados e necessários. Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- C) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline (caso aplicável), com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Aspectos de flexibilidade (tal como no ambiente ágil) ainda não são contemplados, caso adequados e necessários. Este processo está em seu inicio de uso e em fase de aceitação.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

25. **5. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) \* ou suas variações, assinale a opção mais adequada:**

*Marcar apenas uma oval.*

- A) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são adequadas à categoria de projetos em questão. Estes documentos são utilizados pelos membros do PMO, que possuem o treinamento adequado em GP. O PMO é bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- B) Está implantado. Suas funções estão no processo de identificação, mapeamento e padronização e são adequadas à categoria de projetos em questão. Estes documentos são utilizados pelos membros do PMO, que possuem o treinamento adequado em GP. O PMO é bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- C) Está implantado. Suas funções estão no processo de identificação, mapeamento e padronização e são adequadas à categoria de projetos em questão. Estes documentos são utilizados pelos membros do PMO, que possuem o treinamento adequado em GP. O PMO ainda está em processo de aceitação.
- D) Está em implantação. Suas funções estão no processo de identificação, mapeamento e padronização e são adequadas à categoria de projetos em questão. Estes documentos são utilizados pelos membros do PMO, que possuem o treinamento adequado em GP.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

26. **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:**

Marcar apenas uma oval.

- A) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- B) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm desenvolvido a sua influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão em operação.
- C) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm desenvolvido a sua influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. Estão em processo de aceitação.
- D) Estão em implantação, com reuniões periódicas para desenvolver seu plano de influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento.
- E) Não foram implantados.

27. **7. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para avaliar o andamento do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:**

Marcar apenas uma oval.

- A) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com o previsto. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas para recolocar o projeto no trilho. É feita a análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
- B) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com o previsto. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas para recolocar o projeto no trilho. Ainda não é feita a análise de riscos. Está em uso.
- C) São agendadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com o previsto. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas para recolocar o projeto no trilho. Ainda não é feita a análise de riscos. Está em processo de implementação.
- D) São agendadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Não há coleta de dados para comparação e tomadas de ação. Está em aceitação.
- E) Não há reuniões periódicas de acompanhamento da execução do projeto.

28. 8. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

Marcar apenas uma oval.

- A) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- B) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo está em desenvolvimento.
- C) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Tem-se desenvolvidos critérios para sua análise e aprovação de modificações solicitadas.
- D) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e ocorrem alterações, sem muito planejamento. Tem-se desenvolvidos critérios para sua análise e aprovação de modificações solicitadas.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

29. 9. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação dos resultados dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

Marcar apenas uma oval.

- A) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação dos resultados e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Estes dados são colocados em um Banco de Dados (ou algo equivalente). Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar quais foram os principais fatores ofensores para toda a carteira de projetos, e permitir o estabelecimento de ações corretivas. Está em uso há mais de um ano.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

30. **10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, gestão de aspecto técnicos e gestão comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, sponsor, product owner, etc.), temos:**

*Marcar apenas uma oval.*

- A) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo "Situação Atual" e "Situação Desejada". Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

**NIVEL 4 -  
GERENCIADO**

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP implementada realmente funciona e dá resultados. As principais características deste nível são:

- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática bem sucedida.
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos.
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

31. 1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas no próprio setor em questão ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

Marcar apenas uma oval.

- A) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- B) Grande parte das principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- C) Todas as principais anomalias foram identificadas pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- D) Grande parte das principais anomalias foram identificadas pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

32. 2. Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (conforme aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

Marcar apenas uma oval.

- A) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

33. **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:**

Marcar apenas uma oval.

- A) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando "de perto" os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- B) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto e participando dos comitês. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- C) Nos últimos dois anos tem havido um razoável envolvimento da alta administração com o assunto e participando dos comitês. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- D) Nos últimos dois anos tem havido um razoável envolvimento da alta administração com o assunto sem participação nos comitês. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

34. **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 pró-ativos. Escolha:**

Marcar apenas uma oval.

- A) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.
- B) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há menos de dois anos.
- C) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados que têm melhorado nestes termos.
- D) Existe governança errada no setor. As decisões certas não tomadas tardivamente e não produzem os resultados esperados.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

35. 5. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (processos, ferramentas, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

*Marcar apenas uma oval.*

- A) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- B) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É um sistema recente e em aceitação.
- C) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são apenas discutidos.
- D) Existe um sistema em desenvolvimento pelo qual tais assuntos serão periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

36. 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:

*Marcar apenas uma oval.*

- A) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
- B) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema é recente, em aceitação.
- C) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram sem obter bônus pelo desempenho.
- D) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos em desenvolvimento, com estabelecimento de metas para avaliar o seu destaque.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

37. **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:**

*Marcar apenas uma oval.*

- A) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.
- B) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso em menos de dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.
- C) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso em menos de dois anos e nem sempre apresenta novos treinamentos.
- D) Alguns dos gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

38. **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:**

*Marcar apenas uma oval.*

- A) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
- B) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento em menos de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
- C) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento em menos de dois anos com resultados a serem medidos e uma certa quantidade de profissionais já obteve certificação.
- D) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação, mas ainda é uma política em desenvolvimento.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

39. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Análise da Ideia) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Durante a execução do projeto, é feito um monitoramento para verificar se se mantém o alinhamento previsto. Funciona há 2 anos.
- B) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Análise da Ideia) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Durante a execução do projeto, é feito um monitoramento para verificar se se mantém o alinhamento previsto. Funciona há menos de 2 anos.
- C) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Análise da Ideia) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Durante a execução do projeto, é feito um monitoramento para verificar se se mantém o alinhamento previsto. A forma como é feita essa checagem ainda está em desenvolvimento.
- D) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Análise da Ideia) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Porém, durante a execução do projeto, ainda não é feito um monitoramento para verificar se se mantém o alinhamento previsto.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

40. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caissem para patamares quase nulos.
- B) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- C) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- D) Esforços foram iniciados neste sentido.
- E) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

**NIVEL 5 -  
OTIMIZADO**

Ao responder as questões desse nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- Otimização de processos e ferramentas.
- Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.)
- Altíssimo nível de sucesso.
- Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress.
- Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

- 41. 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:**

*Marcar apenas uma oval.*

- A) O uso da transformação digital para alavancar a inovação deixou de ser tabu e houve significativa evolução que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
- E) A situação existente não atende ao descrito no item A.

- 42. 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:**

*Marcar apenas uma oval.*

- A) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações em durações, custos e escopo dos projetos. Alguns exemplos: BIM (Modelagem de Informação da Construção) e AWP (Advanced Working Package) para projetos de construção e Desenvolvimento Ágil para projetos de desenvolvimento de software.
- E) A situação existente não atende ao descrito no item A.

43. 3. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

Marcar apenas uma oval.

- A) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem "sem nenhum susto". A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).
- E) A situação existente não atende ao descrito no item A.

44. 4. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

Marcar apenas uma oval.

- A) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs (Value Improving Practices), etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas dos produtos (bem, serviço ou resultado) sendo criados.
- F) A situação existente não atende ao descrito no item A.

45. 5. Com relação ao sistema Informatizado:

Marcar apenas uma oval.

- A) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui, além da gestão de projetos, gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e análise de projetos encerrados. Foi efetuada uma transformação digital nos processos.
- E) A situação existente não atende ao descrito no item A.

46. 6. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Análise da eficiência do business case, Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

Marcar apenas uma oval.

- A) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados (ou algo semelhante) de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.
- F) A situação existente não atende ao descrito no item A.

47. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) A estrutura existente é perfeitamente adequada, recebeu aperfeiçoamentos e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.
- E) A situação existente não atende ao descrito no item A.

48. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Congnitiva, etc.
- E) A situação existente não atende ao descrito no item A.

49. 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:

Marcar apenas uma oval.

- A) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.
- E) A situação existente não atende ao descrito no item A.

50. 10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

Marcar apenas uma oval.

- A) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" e não existem restrições ocultas há, pelo menos, dois anos. Foi efetuado um trabalho de "Gestão da Cultura" e os aspectos que afetavam negativamente a execução de projetos foram equacionados. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruido e alto nível de sucesso. Sempre que necessário, em paralelo ocorre a Gestão da Mudança de forma altamente eficiente.
- E) A situação existente não atende ao descrito no item A.

51. Caso queira deixar alguma observação ou comentário em relação organização, seus projetos e desempenho. Fique a vontade no campo abaixo.

---

---

---

Disponível

em:

[https://docs.google.com/forms/d/1JM2WMyC2wHOpg4uxLmq9Wd\\_zh4dHDZfQdaM EGShEd1U/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1JM2WMyC2wHOpg4uxLmq9Wd_zh4dHDZfQdaM EGShEd1U/prefill)