

**Tribunal de Contas da União (TCU)**  
**Controladoria-Geral da União (CGU)**

**ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA E CONTROLE  
GOVERNAMENTAL**

**PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE  
AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM  
GESTÃO DE PROJETOS DE ÓRGÃOS E  
ENTIDADES DO SETOR PÚBLICO**

Robinson Cristiano Sousa Lopes

Orientador: Luiz Akutsu (mestre)

Brasília – DF  
2011

**Tribunal de Contas da União (TCU)**  
**Controladoria-Geral da União (CGU)**

**ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA E CONTROLE  
GOVERNAMENTAL**

**PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE  
AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM  
GESTÃO DE PROJETOS DE ÓRGÃOS E  
ENTIDADES DO SETOR PÚBLICO**

Robinson Cristiano Sousa Lopes

Orientador: Luiz Akutsu (mestre)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Serzedello Corrêa – ISC/TCU, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Auditoria e Controle Governamental.

Brasília – DF  
2011

*Ao Senhor, em primeiro lugar, pela saúde e disposição concedida, e aos meus amados filhos Thales Henrique e Lara Sofie, luzes em minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Orientador, Prof. Luiz Akutsu, pela constante dedicação e compromisso com a orientação deste trabalho, materializados, entre outros, nas nossas reuniões semanais de acompanhamento, e por suas intervenções sempre precisas e instigadoras, que contribuíram diretamente com o amadurecimento das idéias e direcionamento da pesquisa.

Ao Contra-Almirante (RM1) Alan Paes Leme Arthou, e aos Auditores Federais de Controle Externo Juliana Belmok Bordin, Carlos Alberto Mamede Hernandez, José Fernando Garcia Almeida e Rogério Sampaio Boaventura, por terem tão gentilmente se predispostos a atuar como avaliadores da primeira versão do IAMGPSP, enriquecendo enormemente este trabalho com suas críticas e sugestões, a todos vocês meu muitíssimo obrigado.

Aos meus colegas de turma pelo convívio maravilhoso, e pelos muitos momentos inesquecíveis que ficaram para sempre marcados na minha memória como uma saudosa lembrança.

Por fim, a todos aqueles que atuam e atuaram na coordenação do ISC, de julho de 2010 até os dias de hoje, pela atenção, zelo e predisposição constante em prover todos os meios necessários à consecução dos objetivos do programa educacional “Especialização em Auditoria e Controle Governamental – 3ª Edição”.

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo desenvolver um instrumento, denominado Instrumento de Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos do Setor Público, que avalie a maturidade em gestão de projetos dos órgãos/entidades do setor público. Para tanto, após análise dos principais modelos de avaliação de maturidade existentes na atualidade, utilizou-se o instrumento proposto pelo Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), de Darci Prado, como principal parâmetro para a consecução do objetivo deste estudo, por ter sido considerado o mais simples e eficaz de ser aplicado, apresentando ainda a vantagem de não necessitar de investimento em softwares específicos para compilação de dados. Argumenta-se que a gestão de projetos tem se evidenciado como um fator crítico para o sucesso de qualquer organização, especialmente para aquelas que desenvolvem projetos rotineiramente, e que sua melhoria encontra-se alinhada com os principais pilares da Nova Gestão Pública. Porém, observa-se que os órgãos/entidades da Administração Pública, de modo geral, ainda se encontram em um estágio significativamente incipiente, ainda de compreensão e, principalmente, de aceitação deste conjunto de conhecimentos. Afirma-se que tal situação não se coaduna com os imensos desafios que se apresentam ao país atualmente, decorrentes da quantidade e complexidade das obras e empreendimentos previstos na segunda fase do Programa de Aceleração do Crescimento (2011-2014) e, especialmente, dos diversos outros empreendimentos públicos em curso por conta da realização da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016. Por fim, argumenta-se que, na esfera federal, nem o Governo Federal e nem os órgãos de controle têm se dedicado a avaliar a maturidade em gestão de projetos dos órgãos/entidades do Setor Público Federal (SPF), e defende que diversas irregularidades costumeiramente detectadas em obras e empreendimentos poderiam ser mitigadas ou mesmo evitadas caso, por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU), dentro de sua missão institucional de contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública, passasse a fomentar, por suas unidades jurisdicionadas, o desenvolvimento de estratégias, competências, habilidades, tecnologias e processos associados aos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas que norteiam a área de conhecimento denominada Gestão de Projetos. Desta forma, este órgão de controle assumiria atuação mais proativa, passando a apontar a tais unidades as causas dos problemas sistematicamente identificados – e não apenas seus sintomas – de modo a evitar incidências futuras.

**Palavras-chave:** gestão de projetos, modelo de maturidade, setor público, nova gestão pública.

## **ABSTRACT**

This study aimed to develop an instrument, called Instrument Maturity Assessment Project Management Public Sector, to assessment project management maturity of public agencies/entities. To do so, after a detailed analysis of the main maturity assessment models existent today, it was used as the main parameter for the development of this one other, denominated Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos (MMGP), made by Darcy Prado, because it was considered the most simple and effective to be applied, with the added benefit of not needing to invest in specific softwares for data collection. Argues that project management has been highlighted as a critical factor for success of any organization, especially for those who develop projects routinely, and that its improvement is aligned with the main pillars of the New Public Management. However, it is possible to observe that the agencies / entities of Federal Public Administration, generally, are still in a nascent stage, even of understanding and, above all, acceptance of this body of knowledge linked the management of projects. Says that it does not sit well with the immense challenges facing the country right now, due to the quantity and complexity of works and projects under the second phase of the Growth Acceleration Program (2011-2014), and various other ventures public because of the ongoing World Cup in 2014 and the 2016 Olympics. Finally, it is argued that, at the federal level, neither the federal government nor the control units have been devoted to evaluate maturity in project management of agencies / entities of the Federal Public Sector, and claims that various irregularities usually detected in projects and constructions could be mitigated or even avoided if, for example, the Court of Audit (TCU), within its institutional mission of contributing to the improvement of public administration, passed to encourage, by their jurisdictional units, developing strategies, competencies, skills, technologies and processes associated with the principles, practices, methodologies, tools and techniques that guide the knowledge area called Project Management. Thus, this Court would take more proactive control, passing to pinpoint the causes of such units systematically identified problems - and not just its symptoms - to avoid future incidents.

**Keywords:** project management, maturity model, public sector, new public management.

## LISTA DE SIGLAS

ABGP	Associação Brasileira em Gerenciamento de Projetos
AFM	Avaliação Final de Maturidade
ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GAO	<i>Government Accountability Office</i>
IAMGPSP	Instrumento de Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos do SP
ICB	<i>International Competence Baseline</i>
IGM	Índice Geral de Maturidade
IPMA	<i>Internacional Project Management Association</i>
ISO	<i>International Standard Organization</i>
KPMMM	<i>Kerzner Project Management Maturity Model</i>
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Aparelho do Estado
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
NAO	<i>National Audit Office</i>
NGP/NPM	Nova Gestão Pública/ <i>New Public Management</i>
OGC	<i>Office Government Commerce</i>
OJT	<i>On the Job Training</i> /Treinamento no Local de Trabalho
OPM3	<i>Organization Project Maturity Model</i>
P3M3	<i>Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model</i>
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMMM	<i>Project Management Maturity Model</i>
PMO	<i>Project Management Office</i> /Escritório de Projetos
PMP	<i>Project Management Professional</i>
PRINCE2	<i>Projects in Controlled Environments</i>
RBC	Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>

SPF	Setor Público Federal
TAC	Taxa de Aderência ao Critério
TCU	Tribunal de Contas da União

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Diferença entre a gestão de projetos e o gerenciamento em geral.....	11
Tabela 2 – As cinco fases do ciclo de vida da gestão de projeto em uma organização.....	19
Tabela 3 – Fatores críticos no ciclo de vida da gestão de projetos.....	23
Tabela 4 – Os níveis de maturidade dos principais modelos.....	37
Tabela 5 – Resultados do CVC para todos os critérios de validação.....	47
Tabela 6 – Correspondências entre as questões do IAMGPSP e as Modelo MMGP.....	48
Tabela 7 – Pontuação das alternativas das questões do IAMGPSP.....	49
Tabela 8 – Classificação da aderência da organização às boas práticas em GP.....	49
Tabela 9 – Relação das questões atinentes a cada um dos critérios.....	50
Tabela 10 – Classificação da aderência da organização a cada um dos critérios.....	51
Tabela 11 – Correspondências entre a implantação de boas práticas em GP e o fortalecimento dos princípios da GC.....	73

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Dimensões e Níveis de Maturidade do Modelo MMGP.....	36
--	----



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	1
1.1	Situação Problema	1
1.2	Objetivo do Estudo	5
1.3	Justificativa e Relevância do Estudo	6
1.4	Atualidade deste estudo	7
1.5	Organização do Estudo	9
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	9
2.1	Gestão de Projetos: principais conceitos e instituições	9
2.2	Importância do conjunto de conhecimentos afetos à Gestão de Projetos para as organizações públicas e privadas	13
2.3	Maturidade em Gerenciamento de Projetos	16
2.4	O ciclo de vida em uma organização da evolução da maturidade em gestão de projetos	19
2.5	Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Projetos	21
2.6	Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Abordagens Distintas	25
2.6.1	Capability Maturity Model (CMM)	28
2.6.2	Project Management Maturity Model (PMMM)	29
2.6.3	Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)	30
2.6.4	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)	33
2.6.5	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	38
3.1	Método de Pesquisa	38
3.2	Estratégias e Procedimentos de Coleta de Dados	40
3.3	Tratamento dos Dados	42
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	44
4.1	Principais características e análise crítica do questionário integrante do MMGP	44
4.2	Resultados das avaliações e principais alterações propostas no MMGP	46
4.3	Principais características do IAMGPSP	47
4.4	Apresentação dos Critérios do IAMGPSP	51
4.4.1	Alta Administração	51
4.4.2	Alinhamento Estratégico	53
4.4.3	Estrutura Organizacional	54

4.4.4	Competências.....	57
4.4.5	Metodologia.....	58
4.4.6	Melhoria Contínua.....	60
4.4.7	Gestão das Comunicações.....	62
4.4.8	Gestão de Riscos.....	64
4.4.9	Informatização.....	69
4.5	IAMGPSP como fomento à Boa Governança no SPF.....	71
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....</b>	<b>75</b>
5.1	Conclusões.....	75
5.2	Limitações do Estudo.....	77
5.3	Sugestões para futuras pesquisas.....	78
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICE A – Instrumento de avaliação - IAMGPSP.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção objetiva apresentar o contexto no qual esta pesquisa se insere, identificando a lacuna que a motivou. Em seguida, apresentam-se os objetivos gerais e específicos que nortearam o seu desenvolvimento, bem como uma argumentação teórico-empírica tida como justificativa para o desenvolvimento de estudos sobre gestão de projetos voltados para o setor público, abordando sua relevância e suas possíveis contribuições.

### 1.1 Situação Problema

Ao longo das últimas décadas, o setor público, de um modo geral, tem sofrido maior pressão para melhorar seu desempenho, o que tem levado muitas de suas organizações a buscarem novas soluções para suas operações. Segundo Bresser Pereira (1996), tal pressão decorreu de dois grandes fenômenos: da grande crise do Estado dos anos 80, que implicou na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo; e da globalização da economia, que tornou imperativa a tarefa de redefinir as funções do Estado.

As soluções geralmente empregadas possuíram como referência a aplicação, no setor público, de princípios e práticas gerenciais oriundas do setor privado, tais como: downsizing, reengenharia, desenvolvimento de responsabilidade gerencial e gestão de qualidade total.

O conjunto de ações e iniciativas que defendeu a adoção destas práticas no setor público ficou conhecido como Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM), que teve por objetivo, basicamente, a melhoria da performance do Estado, mediante uma maior flexibilização; orientação para resultados; foco no cliente e *accountability*/controle social.

Neste sentido, foram instituídos o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), elaborado pelo extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Aparelho do Estado (MARE) e aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, em 21/9/1995; e, mais recentemente, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), mediante o Decreto nº 5.378, de 23/2/2005.

O primeiro foi responsável, entre outros, pela proposição da Emenda Constitucional nº 19/1998 que inseriu, na Constituição Federal de 1988 (CF88), o princípio da eficiência no caput do artigo 37. No âmbito do segundo foi desenvolvido o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), que tem por finalidade se tornar referência para a

avaliação e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados e do aumento da competitividade do País, estabelecendo como pilar a melhoria contínua da gestão, rumo à excelência (BRASIL, 2009).

Esse modelo visa tanto auxiliar as organizações públicas que estão em busca de transformação gerencial rumo à excelência da gestão, quanto permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras, e entre estas e empresas e demais organizações do setor privado.

Para tanto, o GesPública desdobrou o MEGP em três instrumentos de avaliação, denominados Instrumentos de Avaliação da Gestão Pública (IAGP), o primeiro de 250, o segundo de 500 e o terceiro de 1000 pontos, com a finalidade de facilitar o processo de avaliação continuada da gestão e sugerir um caminho progressivo para este processo (BRASIL, 2009a).

Assim, avaliar a gestão de uma organização pública federal passou a ser a verificação, por meio do IAGP, do grau de aderência das suas práticas de gestão ao referencial de excelência preconizado pelo GesPública, a fim de identificar seus pontos fortes, bem como as oportunidades de melhoria que expressam os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao mencionado modelo e que, por isso mesmo, devem ser objeto de aperfeiçoamento (BRASIL, 2009b).

Mediante a análise da base e dos pilares do MEGP, constituídos respectivamente pelos cinco princípios constitucionais da administração pública (Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade e Eficiência) e pelos treze conceitos entendidos como fundamentos da excelência gerencial (Pensamento Sistêmico, Aprendizado organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e constância de propósitos, Orientação por processos e informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Comprometimento com as pessoas, Foco no cidadão e na sociedade, Desenvolvimento de parcerias, Controle Social, Gestão participativa), e ainda dos oito critérios que nortearam a elaboração dos três instrumentos de avaliação (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados), restou claro que o Modelo encontra-se orientado para a melhoria dos processos e atividades permanentes ou rotineiras das organizações, com foco nos aspectos de planejamento e execução.

Desta forma, o MEGP visa estabelecer uma adequada definição de responsabilidades, o uso mais eficiente dos recursos, a realização de prevenção e solução de problemas e a eliminação de atividades redundantes, aumentando-se, assim, a produtividade (BRASIL, 2009b).

Por outro lado, não tem sido observado, por parte do Governo Federal, este mesmo grau de atenção com o aprimoramento da gestão pública para com a gestão dos projetos e empreendimentos atualmente em curso no país, à luz das boas práticas em gestão de projetos internacionalmente aceitas. Esta situação fica evidenciada pelas características do MEGP, que não enxerga projetos dentro de uma perspectiva mais estruturada, e ainda pela ausência de qualquer outro modelo desenvolvido pelo Governo Federal que objetive aprimorar a capacidade e as habilidades dos órgãos/entidades do SPF na gestão dos seus projetos e empreendimentos.

Tal lacuna não se coaduna com o aumento expressivo, nos últimos anos, de investimentos por parte de governo federal em diversas obras e empreendimentos por todo o país, potencializado pelo lançamento de alguns planos de investimentos em infraestrutura, como o Brasil em Ação, em 1996, e o Avança Brasil, em 1999, ambos no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, responsáveis pelo investimento de R\$ 4 bilhões em saneamento e R\$ 28 bilhões em habitação.

Já no governo seguinte, do presidente Luis Inácio Lula da Silva, foram lançados o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) I, em 28 de janeiro de 2007, responsável por investimentos da ordem de R\$ 559,6 bilhões até 31 de outubro de 2010 (BRASIL, 2010); e sua segunda fase, o PAC II, em 29 de março de 2010, com previsão de investimento da ordem de R\$ 958,9 bilhões entre 2011 e 2014, e mais R\$ 631,6 bilhões em obras após este período, totalizando R\$ 1,59 trilhão (BRASIL, 2011a). Em todos, um dos principais blocos de investimentos é o de infraestrutura, incluindo a infraestrutura social, em áreas como saneamento, habitação, transporte, energia e recursos hídricos.

Agravando ainda mais tal lacuna, é notório que ao longo de nossa história diversos projetos e investimentos realizados pelo governo federal tiveram um elevado grau de insucesso associados, seja em termos de extrapolação dos custos ou prazos inicialmente previstos, seja pela insatisfatória qualidade final dos produtos ofertados, ou mesmo em termos da inexecução/execução parcial do projeto.

De acordo com o Acórdão 2.992/2010 – TCU/Plenário, que consolidou os trabalhos de fiscalização de obras públicas realizadas por esta Corte no exercício de 2010 (Fiscobras 2010), das 231 obras fiscalizadas, correspondentes a dotação de R\$ 35,5 bilhões, foram constatadas 34 obras com Indícios de Irregularidade Grave com Recomendação de Paralisação (IG-P), 6 com Indício de Irregularidade Grave com Retenção Parcial de Valores (IG-R), 182 evidenciadas com outras irregularidades, restando apenas 9 obras sem ressalva.

As irregularidades mais recorrentes foram: sobrepreço/superfaturamento; projeto

básico/executivo deficiente ou desatualizado; fiscalização ou supervisão deficiente ou omissa; orçamento desacompanhado das composições de todos os custos unitários de seus serviços no Edital/Contrato/Aditivo; orçamento do Edital/Contrato/Aditivo incompleto ou inadequado; execução de serviços com qualidade deficiente; estudo de viabilidade técnica e econômico-financeira deficiente; acréscimos ou supressões em percentual superior ao legalmente permitido.

Pode-se afirmar que, na maioria dos casos, a gênese de tais irregularidades encontra-se associada, em algum grau, a um precário ou mesmo ausente sistema de planejamento e, por conseguinte, a uma gestão ineficiente do empreendimento auditado. E, para piorar, observa-se que tais irregularidades têm sido recorrentes ano a ano nas fiscalizações empreendidas por esta Corte.

Nesta pesquisa considera-se a hipótese de que parcela significativa destas irregularidades poderiam ter sido evitadas e outras significativamente mitigadas caso os órgãos/entidades responsáveis por tais projetos (passando-se a enxergar cada obra ou empreendimento como um projeto a partir deste momento), sejam no papel de diretamente planejar, executar, controlar e monitorar o projeto, sejam no papel de fiscalizar (monitorar) os projetos cujo planejamento, execução e controle tenham sido descentralizados à iniciativa privada, já estivessem imbuídos da cultura e observassem as boas práticas em gerenciamento de projetos internacionalmente aceitas, de forma também a induzir o fomento da utilização destes conhecimentos pelas empresas, consórcios e sociedades de propósito específico contratadas para realizar tais projetos.

Como preceitua o Planejamento Estratégico do TCU para o período de 2011-2015 (PET TCU 2011-2015), a sociedade demanda moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, de forma a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e maior transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos (BRASIL, 2011b).

O PET TCU 2011-2015 prossegue afirmando que para o atendimento dessas demandas, o Tribunal assume papel fundamental na medida em que atua na prevenção, detecção, correção e punição da fraude e do desvio na alocação de recursos federais, bem como contribui para a transparência e melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública. Não é a toa que o Mapa Estratégico do Tribunal coloca a “melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública” na perspectiva de resultados.

Ainda, o PET TCU 2011-2015 dispõe, diante desse cenário, que são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias que assegurem resultados capazes

de atender às expectativas da sociedade, do Congresso Nacional e do Estado em relação à atuação e ao papel conferido, ao longo da história, ao TCU.

No entanto, mesmo diante de tantas irregularidades constantemente observadas no planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos a cargo do Governo Federal, e ainda considerando os diversos outros projetos em curso por conta da realização da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016, nem o Governo Federal, nem o TCU têm se dedicado a tarefa de avaliar o nível de maturidade em gestão de projetos dos órgãos/entidades do SPF, o que poderia ser o primeiro passo rumo a um fluxo contínuo de projetos administrados com sucesso na Administração Pública Federal.

Esta pesquisa busca começar a suprir esta lacuna, propondo um primeiro instrumento de avaliação neste sentido, que visará identificar estratégias, competências, habilidades, tecnologias e processos deficientes na organização sob a ótica dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas inerentes ao campo do conhecimento denominado Gestão de Projetos.

Ademais, ainda que se tenha, neste estudo, feito referências por diversas vezes ao Setor Público Federal, necessárias para análise do que já existe nesta esfera (MEGP) e da exata dimensão da lacuna afeta a avaliação da maturidade dos órgãos/entidades em Gestão de Projetos, faz-se necessário ressaltar que o instrumento que será aqui proposto visa ser útil para qualquer esfera governamental.

Por fim, é importante destacar que esta avaliação da maturidade em gestão de projetos dos órgãos/entidades do setor público não se confunde com a avaliação diretamente feita da gestão dedicada pelos mesmos a projetos em específico, à luz das boas práticas em gerenciamento de projetos. Neste sentido, parte-se do pressuposto de que uma organização não teria condições de dedicar uma gestão madura a um projeto ou empreendimento em específico, especialmente os complexos e/ou de grande porte, sem antes ter desenvolvido uma série de estratégias, competências, habilidades, tecnologias e processos, necessários a tal fim.

## **1.2 Objetivo do Estudo**

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um novo instrumento de avaliação, denominado Instrumento de Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos do Setor Público (IAMGPSP), constituído por um conjunto de 50 questões, que se propõe a avaliar a maturidade institucional dos órgãos/entidades públicos frente à condução dos projetos sob a responsabilidade deles, de acordo com os princípios, práticas, metodologias, ferramentas e

técnicas que norteiam a área de conhecimento denominada Gestão de Projetos.

Os objetivos específicos desta pesquisa seriam:

- a) Conceituar gestão de projetos e maturidade aplicada à gestão de projetos;
- b) Apresentar alguns modelos de maturidade em gestão de projetos, principais características, vantagens e desvantagens;
- c) Identificar quais seriam os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na gestão de projetos no âmbito do setor público, independentemente da esfera governamental;
- d) Estabelecer padrões que permitam avaliar a maturidade em gestão de projetos dos órgãos/entidades do setor público;
- e) Prover condições de se comparar o nível de maturidade em gestão de projetos dos órgãos/entidades do Setor Público, integrantes ou não da mesma esfera governamental; e
- f) Disseminar entre os órgãos de controle a necessidade de se avaliar a maturidade em gestão de projetos dos órgãos/entidades do setor público, considerando as informações já expostas.

### **1.3 Justificativa e Relevância do Estudo**

O interesse por esta pesquisa partiu da identificação de lacuna acadêmica e operacional já pontada quanto à possível utilização do conjunto de conhecimentos afetos à gestão de projetos pelos órgãos de controle nas suas áreas de negócio e, no caso do TCU, na consecução de sua própria missão institucional, qual seja, de controle e aprimoramento da gestão pública federal.

Sendo assim, aponta-se a necessidade de conjugarem-se conhecimentos afetos tanto à Auditoria e Controle Governamental, quanto à Gestão de Projetos, nas fiscalizações empreendidas pelos órgãos de controle, a fim de se avaliar em que medida os órgãos/entidades fiscalizados aparelharam-se/estruturaram-se adequadamente para perseguir os objetivos precípuos dos seus projetos, em termos de prazos, custos e qualidade.

A importância de estudos desta natureza encontra-se associada a diversos fatores, tais como a magnitude, em termos de custos, prazo e complexidade, de diversos projetos em andamento no país; do elevado grau de insucesso associado a diversos outros similares no passado, seja em termos de extrapolação dos custos ou prazos inicialmente estabelecidos, seja pela insatisfatória qualidade final dos produtos ofertados; e da necessidade de desenvolverem-se novas técnicas e ferramentas de controle, considerando os crescentes desafios que se põe aos órgãos fiscalizadores.

De fato, diversas irregularidades constatadas pelo TCU por meio de suas ações



fiscalizadoras, realizadas em meio ou após a execução de tais projetos, podem ser vistas apenas como sintomas de um problema maior, associado a uma gestão inadequada e, por conseguinte, ineficiente do empreendimento auditado, considerando-se as boas práticas em gerenciamento de projetos internacionalmente aceitas. No entanto, como já afirmado, não se pode esperar que uma organização dedique uma gestão madura a um projeto sem antes desenvolver uma série de requisitos que as habilite a isso.

No sentido de avaliarem-se tais requisitos, desenvolveram-se nos últimos anos diversos modelos de maturidade específicos para o gerenciamento de projetos, modelos estes que seguem em geral os princípios dos modelos de maturidade de qualidade, contudo tendo seu foco direcionado para as práticas gerenciais.

Porém, no geral, tais modelos de maturidade são significativamente genéricos, ou amplos demais, e essencialmente voltados à realidade do setor privado. A este respeito, Rabechini Jr. e Pessoa (2005), no artigo intitulado “*um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos*”, concluíram que os modelos de maturidade, em geral, vêm no sentido de auxiliar tanto os pesquisadores, quanto os *practitioners* e *management*, na tentativa de estabelecer apenas uma visão holística sobre gerenciamento de projetos nas organizações.

Ainda, tais autores acrescentaram que os modelos utilizados naquele estudo não se mostravam adequados, pois não foram exaustivos na configuração de elementos para análise, deixando, portanto, muitas lacunas a serem preenchidas; e que se torna extremamente difícil abordar, num modelo, todas as variáveis envolvidas na institucionalização de projetos numa organização. Por fim, aquele trabalho pontuou que as observações retro apontam para a necessidade de se ter um modelo mais abrangente das questões de gerenciamento de projetos.

Neste ponto, cabe destacar que foi constatada, após ampla pesquisa na base de dados disponível na internet da Scientific Electronic Library Online (Scielo), da Universidade de São Paulo (USP), do Google Acadêmico, do *National Audit Office* (NAO)<sup>1</sup>, do *Government Accountability Office* (GAO)<sup>2</sup>, do *Australian National Audit Office* (ANAO)<sup>3</sup>, entre outros, a inexistência de um modelo de maturidade especificamente desenvolvido e voltado para o setor público, seja no âmbito internacional, seja no contexto nacional, independentemente da esfera governamental.

Sendo assim, é possível afirmar que o instrumento aqui proposto será o primeiro de sua espécie, adotando-se por gênero instrumentos de avaliação de maturidade. Sua implantação em uma organização pública terá por finalidade avaliar sua maturidade em gestão de projetos, bem como prover insumos que permitiriam a comparação do seu nível de

maturidade com o de outros órgãos/entidades do setor público, integrantes ou não da mesma esfera governamental.

Ademais, o conjunto de informações decorrentes da avaliação será útil como subsídio para o desenvolvimento e a implantação, por parte daquela organização pública, de um plano de crescimento organizacional, que objetivaria aumentar sua capacidade de gestão de projetos com sucesso, isto por meio das deficiências identificadas nos resultados decorrentes da implementação do instrumento de avaliação aqui proposto.

Além disso, o instrumento de avaliação aqui proposto também será útil aos órgãos de controle, a fim de aprimorar as atividades de fiscalização que lhes são afetas, tanto contribuindo com o reconhecimento dos reais fatores que deram causa as irregularidades identificadas pelas equipes em um projeto qualquer, como também auxiliando na proposição de um conjunto de medidas ao órgão/entidade que serão mais úteis e adequadas a fim de mitigar a reincidência daquelas mesmas irregularidades, fomentando-se, assim, o aprimoramento da gestão pública.

#### **1.4 Atualidade deste estudo**

A fim de evidenciar a atualidade e o aparente início de uma recente sensibilização do atual Governo Federal quanto ao assunto deste estudo, expõe-se a seguir algumas notícias sobre o tema.

Em 11 de maio de 2011, a atual Presidenta da República, Dilma Rousseff, publicou o Decreto nº 7.475, autorizando uma mudança nos estatutos da Infraero. O objetivo, de acordo com a notícia publicada no jornal O Globo, em 12 de maio de 2011, seria o de profissionalizar a estatal, trazendo para cargos-chaves executivos do mercado – o que seria proibido pelas regras atuais – e, assim, deixar a Infraero mais ágil para acelerar as obras nos aeroportos. Para isso, a estatal contrataria uma empresa gestora de projetos, com profissionais para acompanhar os empreendimentos em cidades-sedes da Copa de 2014. Segundo a fonte jornalística, atuariam nos trabalhos 40 engenheiros de fora da estatal, que fiscalizariam as obras desde a fase do projeto básico até a execução final, de forma a monitorar os parâmetros exigidos e os cronogramas (ASCOM/MD, 2011).

Em entrevista concedida pela Ministra do Planejamento, Miriam Belchior, ao jornal Valor, em abril de 2011, quando questionada sobre os problemas enfrentados pelo governo e pela iniciativa privada em algumas obras do PAC, teria dito que *“no PAC todo mundo está reaprendendo a fazer obras de infraestrutura - nós do setor público e também o*

*setor privado*”. Complementou afirmando que “*ter essas obras em andamento é um fundamental para o país e nós estamos reaprendendo a lidar com isso*” (BLOG PLANALTO, 2011)

Por fim, a Presidenta da República criou, por meio do Decreto nº 7.478, de 12 de maio de 2011, a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade (CGDC), órgão consultivo da Presidência, composta por quatro ministros e quatro representantes da sociedade civil com reconhecida experiência e liderança nas áreas de gestão e competitividade de entidades públicas ou privadas, com o objetivo de formular políticas e medidas específicas destinadas à racionalização do uso dos recursos públicos, ao controle e aperfeiçoamento da gestão pública, bem como de coordenar e articular sua implementação, com vistas à melhoria dos padrões de eficiência, eficácia, efetividade, transparência e qualidade da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão, no âmbito do Poder Executivo.

De acordo com notícia divulgada pelo Jornal “O Globo”, em maio deste ano, a finalidade da CGDC, de acordo com o Planalto, seria a de adaptar instrumentos de gestão típicos da iniciativa privada aos programas do governo. Uma das medidas que deveriam ser propostas pelos membros da Câmara seria a implementação de um sistema de metas e avaliação de desempenho para acelerar o andamento dos principais projetos dos ministérios (GLOBO, 2011).

## **1.5 Organização do Estudo**

Esta seção buscou introduzir o problema a ser analisado, apresentando o contexto no qual este estudo se insere, seu objetivo e, por fim, a justificativa para o desenvolvimento de pesquisa sobre gestão de projetos no setor público, abordando sua relevância e possíveis contribuições. A seção 2 tem como proposta apresentar o quadro teórico desta pesquisa, onde são apresentadas as principais definições e práticas em gerenciamento de projetos e os principais modelos de maturidade.

Na seção 3 é apresentada a metodologia desta pesquisa, delineando seu desenvolvimento dentro de uma lógica que satisfaça os objetivos propostos neste estudo. Desta forma, pretende-se alcançar informações que contribuam de forma teórica e empírica para a ampliação do conhecimento em gerenciamento de projetos no setor público. Na seção 4 são apresentados os resultados e discussões deste estudo, que se encontram estruturados ao longo três subseções.

Por fim, na seção 5 são apresentadas as conclusões e sugestões para futuras

pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos de projeto, de gerenciamento de projetos e de outros considerados mais importantes dentro da área de conhecimento identificada como Gestão de Projetos, para efeitos desta pesquisa. Também será evidenciada a atual importância destes conhecimentos para as organizações públicas e privadas.

Após ampla análise bibliográfica, serão identificados alguns fatores que poderão ser considerados como FCS para a gestão de projetos no âmbito do setor público.

Por fim, serão apresentados alguns dentre os principais modelos de maturidade existentes na atualidade, suas principais características, vantagens e desvantagens de utilização.

### 2.1 Gestão de Projetos: principais conceitos e instituições

Apresenta-se a seguir alguns dos principais conceitos inerentes à Gestão de Projetos, tais como o de projeto e gerenciamento de projeto, programa e de gerenciamento de programa, portfólio e gerenciamento de portfólio e, por fim, de escritório de projetos.

O conceito de projetos tem sido aprimorado nos últimos anos, visando estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com este tipo de empreendimento.

Para Pinto & Slevin (1983), um projeto é considerado um sucesso em sua implementação, caso atenda a quatro critérios – tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente.

Dentre as normas vigentes no país, há a NBR ISO 10006, lançada em 2006 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que define projeto como sendo um “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (NBR ISO 10006, 2006).

De acordo com o “Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”, originalmente conhecido como *Project Management Body of Knowledge* (Guia PMBoK, 4ª Ed), lançado pelo *Project Management Institute* (PMI), em 2008, um projeto pode ser definido, em termos de suas características distintivas, como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK, 2008).

Em outras palavras, um projeto pode ser definido como um empreendimento não

repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início e fim bem definidos, que se destina a atingir um objetivo claro, definido e único, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Segundo o PMBoK (2008), são três as características distintivas de um projeto: temporariedade, singularidade e elaboração progressiva.

Entende-se por singularidade o fato de que ainda que dois prédios, por exemplo, sejam extremamente similares, cada um será único, pois possuirão, em última análise, ao menos endereços distintos, podendo também possuir proprietários diferentes, projetos com características diferentes, construtora diferente, o que implica afirmar que a presença de elementos repetitivos não elimina a singularidade fundamental do trabalho do projeto (PMBOK, 2008).

Ademais, por elaboração progressiva entende-se que todo projeto deve ser desenvolvido em etapas e continuado por incrementos, ou seja, o escopo do projeto, por exemplo, será descrito de maneira geral no início do projeto e se tornará mais explícito e detalhado conforme a equipe do projeto desenvolve um entendimento mais completo dos objetivos e das entregas, não devendo, este processo, ser confundido com aumento de escopo (PMBOK, 2008).

Já a atividade de gerenciamento de projetos, de acordo com Srivannaboon e Milosevic (2006), consiste em uma área de especialização da gestão empresarial, semelhante a outras áreas de atuação funcionais das organizações, usada para realizar uma série de objetivos, estratégias e tarefas dentro de um cronograma e orçamento bem definidos.

Nesse sentido, o PMBoK (2008) define o gerenciamento de projetos como a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Para o guia, isto ocorre por meio da utilização de uma série de processos integrados em grupos que compõem o ciclo de vida de um projeto. Já a palavra ciclo pressupõe a existência de uma série de atividades realizadas em ordem lógica, como, por exemplo, nascimento, crescimento, maturação, declínio e fim.

Apesar de ser considerada uma área de especialização da gestão empresarial, a gestão de projetos difere do gerenciamento em geral ou tradicional, pois enquanto este se ocupa quase que exclusivamente das operações permanentes ou rotineiras de uma organização, o gerenciamento de projetos concentra-se nas técnicas necessárias para gerenciar o trabalho que é temporário e único. Uma síntese das principais diferenças pode ser verificada no quadro a seguir:

<b>Gerenciamento de Projetos</b>	<b>Gerenciamento em Geral</b>
Não há rotina, por isso todas as atividades devem ser gerenciadas;	Atividades são rotineiras, permitindo o gerenciamento por exceção;
Falta de rotina provoca alto nível de conflito, o que torna a habilidade de gestão de conflitos muito importante;	Devido à rotina, há baixo nível de conflito;
O sucesso depende criticamente de bom planejamento;	Sucesso é menos dependente de planejamento. Orçamento futuro é geralmente uma alteração de orçamento passado;
O trabalho necessariamente deve ser realizado cruzando fronteiras organizacionais, em função da multidisciplinaridade exigida pelos projetos;	A maior parte do trabalho rotineiro é realizada dentro de setores e departamentos. Interação com outros setores existe, mas não é substancial;
Geralmente, o gerente do projeto tem pouca autoridade sobre a equipe de projeto e não há relação de subordinação entre o gerente e sua equipe.	Relações de subordinação bem definidas, com autoridade clara do gerente sobre sua equipe.

Tabela 1 – Diferença entre a gestão de projetos e o gerenciamento em geral

Fonte: Manterl *et al* (2004) *apud* Spelta (2009)

O mesmo aprimoramento observado no conceito de projeto também se observa nos conceitos de programa e portfólio. Atualmente, programa, segundo o PMBoK (2008), seria um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Assim, programas podem incluir elementos de trabalho que não fazem parte do escopo de nenhum dos seus projetos. A gestão e o controle centralizados do conjunto de projetos facilitam a operacionalização de cada um e a manutenção da visão em conjunto dos seus objetivos. Neste ponto, resta esclarecer que um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre será composto por projetos.

Basicamente, os programas podem ser estruturados de duas maneiras: a) pela fragmentação de uma ação muito abrangente em diversos projetos, gerenciados um a um de modo que, quando todos forem finalizados, realizem um plano geral; e b) pelo agrupamento de muitos projetos executados em paralelo que acabam revelando alguns objetivos comuns, de modo a criar resultados coordenados e convergentes.

Sendo assim, o PMBoK (2008) conceitua o gerenciamento de programas como o gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa.

Portfólio, por sua vez, possui um conceito mais amplo e abrangente que o de projeto e programa. Segundo o PMBoK (2008), seria um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos estratégicos. Os projetos ou programas no portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, ao contrário da relação que deve existir entre os projetos de um mesmo programa.

No que diz respeito ao gerenciamento de portfólios, o PMBoK (2008) afirma que as organizações os gerenciam com base em metas específicas, como, por exemplo, a busca da maximização do valor do portfólio por meio de um cuidadoso exame dos projetos e programas candidatos à inclusão e da exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos estratégicos do portfólio.

Por fim, entende-se por *Project Management Office (PMO)*, ou escritório de projetos, uma unidade dentro da organização que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio (PMBoK, 2008).

Buscar-se-á agora estabelecer um breve panorama das principais instituições responsáveis pela evolução deste conjunto de conhecimentos afetos à Gestão de Projetos.

Segundo Kerzner (2006), com a evolução da própria gestão de projetos, diversos guias e metodologias foram desenvolvidos por instituições especializadas visando descrever de forma específica como um projeto deve ser gerenciado. Dentre os guias, destacam-se o já citado *Project Management Body of Knowledge (PMBoK)*, desenvolvido pelo PMI; *Projects in Controlled Environments (PRINCE 2)*, desenvolvido pelo *Office Government Commerce (OGC)*; e o *International Competence Baseline (ICB)*, desenvolvido pelo *Internacional Project Management Association (IPMA)*.

Fundado em 1969 e sediado na Pensilvânia, Filadélfia (EUA), o PMI é uma instituição, sem fins lucrativos, que tem por objetivo a promoção e a ampliação do conhecimento existente em gestão de projetos. Atualmente o PMI conta com mais de 500.000 associados e profissionais certificados em 185 países, se tornando a maior instituição do gênero em quantidade de membros e *chapters* (denominação oficial de suas representações regionais – no caso, capítulos no Brasil). Esta instituição criou, em 1984, uma certificação para os profissionais de gestão de projetos, denominada *Project Management Professional (PMP)*, sendo esta uma das mais reconhecidas qualificações profissionais em gestão de projetos no âmbito internacional (PMI, 2011).

O OGC é uma organização do governo britânico que mantém, desde 2001, os direitos de propriedade intelectual do PRINCE2. Esta organização é responsável por tarefas que aumentam a eficiência e efetividade de processos de negócio do governo, com destaque para a capacidade governamental em compras e para o gerenciamento de projetos e programas, por meio da promoção de melhores práticas de projetos, programas, gerenciamento de serviços e riscos, a fim de entregar valor ao dinheiro investido. Até recentemente era uma entidade independente do Ministério do Tesouro Britânico, se reportando ao Secretário Geral do Tesouro. No entanto, o OGC passou, desde 15 de junho de

2010, a fazer parte da nova eficiência e Grupo de Reforma (ERG) dentro do Gabinete do Governo britânico, de acordo com notícia divulgada em seu site (OGC, 2011).

Já o Prince2 tem origem no PROMPT II, desenvolvido por um pequeno grupo de ex-gerentes de IBM (Reino Unido) em 1975, e é atualmente a norma padrão empregada extensivamente no governo do Reino Unido e amplamente reconhecida e utilizada pelo setor privado, no Reino Unido, Europa Ocidental e Austrália. O APM Group (APMG) é uma empresa que encontra-se sediada no Reino Unido e foi credenciada como um órgão certificador independente pelo Serviço de Credenciamento do Reino Unido, sendo a responsável pela certificação profissional no Prince2.

Criada em Viena, Suíça, em 1965, o IPMA é uma instituição sem fins lucrativos com o objetivo de promover internacionalmente a gestão de projetos. Atualmente é mais aceita e conhecida em países da Europa. No Brasil, a Associação Brasileira em Gerenciamento de Projetos (ABGP) é a única instituição associada que representa a IPMA. A ABGP/IPMA fornece apenas um tipo de certificação para os profissionais em gestão de projetos, no entanto esta contempla quatro níveis, do nível A/Diretor ao nível D/Praticante (ABGP, 2011).

## **2.2 Importância do conjunto de conhecimentos afetos à Gestão de Projetos para as organizações públicas e privadas**

De acordo com Kerzner (2001), o gerenciamento de projetos tem se mostrado um fator crítico para o sucesso de qualquer organização, pois os projetos estão diretamente relacionados ao conjunto de atividades que resultam em inovações organizacionais como produtos, serviços e processos.

O fato é que os projetos atuais envolvem grande complexidade técnica e requerem alta diversidade de habilidades, além de um ambiente cada vez mais restritivo e exigente em termos de recursos. Para lidar com esta nova e complexa natureza das atividades, e com as incertezas inerentes às mesmas, novas formas de gestão se desenvolveram. A moderna administração ou gestão de projetos é uma delas.

De fato, o acelerado índice de incertezas e de mudanças externas desencadeou a necessidade de novas abordagens de gestão que pudessem prover respostas mais rápidas às adversidades encontradas no curso dos projetos. Tanto assim, que a cada dia surgiam e surgem novos estudos e técnicas atrelados à evolução da gestão de projetos. Por isso, as organizações que lidam com o planejamento e desenvolvimento de projetos precisam o



quanto antes entender os fundamentos desta nova gestão, mais coadunada com o cenário do século XXI.

O fato é que, no setor privado, o mercado cada dia mais competitivo tem levado as empresas à busca contínua e incessante de agregação de valor aos produtos e serviços prestados aos seus clientes. Atendimento das expectativas dos clientes, desenvolvimento de novos produtos e serviços, eficiência e eficácia das operações, passaram, antes de tudo, a ser uma questão de sobrevivência das organizações. É possível que esta questão, a própria sobrevivência organizacional, tenha sido o maior indutor do desenvolvimento dos conhecimentos afetos à Gestão de Projetos.

Tanto é assim que diversas práticas de gestão de projetos já se espalharam e consolidaram em centenas de organizações no setor privado brasileiro. No entanto, no setor público federal, é possível observar que seus órgãos/entidades encontram-se ainda em um estágio significativamente mais incipiente, ainda de compreensão e, principalmente, de aceitação deste conjunto de conhecimentos.

Porém, assim como no setor privado a importância destes conhecimentos ganhava força à medida que a maturidade tornava-se visível e factível nas organizações, vencendo a cada dia as resistências internas quanto a sua aplicabilidade, gerando tal processo uma espécie de círculo virtuoso, espera-se que, com o tempo, o mesmo ocorra no Setor Público.

No entanto, Verzuh (1999) argumenta que as organizações que desenvolvem projetos de forma esporádica não necessitam desenvolver de forma sistemática habilidades na gestão dos mesmos. Todavia, se uma organização dedica grande parte de sua energia à implementação de projetos, uma abordagem não-estruturada e indisciplinada para o gerenciamento de projetos conduz a ineficiências que podem ser danosas às organizações. E havendo um grande número de projetos sendo gerenciados, a necessidade da presença de um PMO torna-se latente.

No caso de diversos órgãos/entidades do Setor Público notoriamente conhecidos pela gestão de um grande número de projetos, ou ainda daqueles que atualmente se encontram à frente de programas ou projetos complexos, importa que este amadurecimento ocorra o quanto antes, pois, de fato, transforma-se, a cada dia, mais em necessidade aquilo que deveria ter sido tão somente fruto de uma escolha racional.

Neste novo cenário, os gestores públicos serão cada vez mais desafiados a reorganizar processos, reduzir custos, administrar o tempo – a cada dia mais escasso – e ainda atender aos requisitos de qualidade, meio ambiente, segurança e responsabilidade social impostos pela sociedade moderna, a fim de obterem o padrão de qualidade esperado.

Desta maneira, convém pensar parte do plano estratégico de uma organização a partir da aplicação de uma gestão de projetos madura, integrada, que conduza-a a mudanças e que ofereça subsídios e suporte para novas tentativas e metodologias em direção a uma melhoria contínua.

Neste sentido, Kerzner (2006) afirma que a sistematização das práticas de gerenciamento de projetos contribui diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais, tornando as empresas focadas em resultados. Sendo assim, o gerenciamento de projetos poderia contribuir para uma melhor prestação de serviços públicos e melhor estruturação dos quadros gerenciais do serviço público.

Diante deste cenário, eis a essência da questão. Se a organização percebe a necessidade de gerenciar seus projetos de forma organizada e sistematizada, e passa a envidar os esforços necessários neste sentido, a tendência é que seus processos evoluam e amadureçam. Sendo assim, a fim de potencializar tais resultados, torna-se fundamental que este processo ocorra de forma estruturada, adotando-se por parâmetro todo um conjunto de conhecimentos em Gestão de Projetos já existentes, de forma a atingir a excelência.

À medida que a gestão de projetos passa cada vez mais a fazer parte do cotidiano das organizações, torna-se inevitável reconhecer os benefícios gerados por esta gestão organizada e madura. Os impactos gerados por esse tipo de sistemática nas empresas do setor privado tem sido cenário de várias pesquisas atuais que tem tido por objetivo validar a implementação ou a revisão destas práticas de gestão.

### **2.3 Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

O conceito de maturidade foi inicialmente estabelecido pelo psicólogo Argyris (1968). Segundo o autor, para que os indivíduos se transformem em pessoas maduras são necessárias mudanças graduais ao longo do tempo, conforme o indivíduo vai adquirindo competências. No contexto das organizações, a maturidade precisa ser conquistada por meio do planejamento e ações voltados à aquisição dessas competências, de forma a conduzi-la à realização de seus objetivos.

O conceito de maturidade em gerenciamento de projetos se relaciona, na perspectiva de Jucá Jr. e Amaral (2005), ao nível de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos utilizados por uma organização.

Outra definição pode ser encontrada em Vergopia (2008) que conceitua a maturidade em gerenciamento de projetos em uma perspectiva de eficiência e eficácia. Para o

autor, a maturidade pode ser vista como a capacidade de finalização de projetos dentro das especificações iniciais de prazo e orçamento, de forma consistente.

Kerzner (2006) considera a maturidade em gestão de projetos como o próprio amadurecimento institucional de uma organização na condução dos seus projetos, no sentido de aquisição de experiência, de gerenciar seus projetos por meio de sistemas e processos que aumentem suas probabilidades de sucesso. No entanto, o autor destaca que a mera utilização frequente de ferramentas e sistemas de apoio ao gerenciamento de projetos não garante que a organização esteja madura e menos ainda que venha a obter sucesso em todos os seus projetos.

Para o autor, a maturidade em gerenciamento de projetos necessariamente perpassa por uma melhoria contínua em gerenciamento de projetos (amadurecimento), de forma a potencializar gradualmente a entrega dos projetos de acordo com o originalmente planejado, pois é possível que a última fase do ciclo de vida da gestão de projeto em uma organização, a Maturidade (tabela 2), esteja se baseando tão somente em práticas repetitivas ou políticas e procedimentos ortodoxos que carecem de melhorias em função de possíveis falhas ou descompassos de processos e tecnologias com a realidade da organização.

Quando as organizações desenvolvem sistemas e processos maduros, Kerzner (2006) afirma que tal situação, *de per si*, gera dois benefícios: o primeiro para os projetos, no sentido de que o trabalho passa a ser executado com um mínimo de mudanças de escopo; e segundo para a organização, no sentido de que os processos são definidos de forma a causarem o mínimo de problemas para o seu negócio principal.

Felizmente, de acordo com Kerzner (2006), existem forças motrizes que conduzem o gerenciamento na direção certa e encaminham a organização rumo à maturidade em gestão de projetos. As forças motrizes surgem a partir de reais problemas e oportunidades decorrentes dos negócios da organização, que precisam ser encaminhadas mediante sólidas práticas gerenciais, a fim de que a mesma obtenha sucesso, por meio de um resultado satisfatório.

Estas forças, segundo Kerzner (2006), seriam: a) projetos estratégicos – sem um adequado gerenciamento, estes projetos mais significativos para a organização podem comprometer seu fluxo orçamentário, a confiabilidade dos clientes e sua imagem perante a sociedade, sendo tal realidade presente tanto na iniciativa privada quanto no SPF; b) expectativas dos clientes, fundamental na iniciativa privada e que vem ganhando força no SPF, por meio da NPM; c) competitividade, inerente a iniciativa privada e que encontra algum respaldo no SPF por meio da NGP; d) comprometimento e entendimento da alta

administração; e) desenvolvimento de novos produtos, que no SPF se materializa por meio das obras, empreendimentos e serviços que o seu cliente, a sociedade, demanda a execução e; f) eficiência e eficácia.

No entanto, segundo o autor, a força motriz mais poderosa para conduzir uma organização rumo à maturidade e a excelência em gestão de projetos seria o seu sétimo vetor, qual seja, a própria sobrevivência da organização.

Por óbvio, esta última força motriz, a sobrevivência, não se faz presente no setor público assim como no Privado. No entanto, o comprometimento da alta administração do órgão/entidade com o desenvolvimento de habilidades e competências organizacionais, a busca de capacitação para a condução de projetos estratégicos, as cobranças da sociedade em geral por uma administração pública mais eficiente e voltada ao atendimento das suas necessidades, e ainda o comprometimento da imagem dos gestores diante da ineficiência, ineficácia ou ainda da baixa efetividade das obras e empreendimentos conduzidos na sua gestão são identificadas como importantes forças motrizes que podem, ainda que num prazo maior, levar as organizações públicas à maturidade e mesmo a excelência em gestão de projetos.

Ainda, é importante esclarecer que uma organização pode ter atingido a maturidade em gestão de projetos e mesmo assim não ser excelente. Segundo Kerzner (2006), a definição de excelência vai além da definição de maturidade. Para o autor, a excelência em projetos requer mais do que um fluxo contínuo de projetos administrados com sucesso (o que não significa que todos foram bem sucedidos, mas sim que todos foram adequadamente gerenciados), requer também que as decisões tomadas em cada um dos projetos levem em conta os interesses do projeto e da organização como um todo. Assim, mesmo organizações com níveis altos de maturidade em gestão de projetos podem ainda não ter atingido a excelência e devem evoluir neste sentido.

Além da questão da sobrevivência, outro fator que vem despertando uma preocupação crescente no âmbito das organizações com este tema é o fato de estar se tornando mais comum a cada dia a execução de projetos complexos e de grande porte. Assim, para um número crescente de organizações, o desafio torna-se descobrir como gerenciar estes projetos com eficiência, ou seja, nos prazos e custos previstos. Isso explica por que vem ganhando força nos últimos anos entre as empresas do setor privado a percepção de que precisam amadurecer na ciência de gestão de projetos.

Para Kerzner (2006), mais cedo ou mais tarde, todas as organizações acabam desenvolvendo algum grau de maturidade em gestão de projetos – que pode ser identificada

em uma área funcional específica, em uma unidade inteira ou em uma divisão – mas isto, em regra, não ocorre em um curto prazo e nem de forma estruturada, podendo-se levar até mesmo décadas para atingir um primeiro nível de amadurecimento. Para o autor “o grau de percepção da necessidade da gestão de projetos é, normalmente, o fator que define a rapidez com que a mudança vai ocorrer”, tendo este vetor tanta importância que poderia, até mesmo, conduzir uma organização a um primeiro nível de amadurecimento em poucos meses.

Sendo assim, podemos inferir que se atingirá mais rapidamente um frequente sucesso no gerenciamento de projetos – caracterizado pela entrega dos mesmos dentro do prazo, custos e qualidade inicialmente previstos – quanto mais forte for o grau de percepção da necessidade da aplicação deste conjunto de conhecimentos no âmbito da organização.

Por isso, percebe-se que atualmente é a implantação do conjunto de conhecimentos afetos à gestão de projetos em uma organização a fase estrategicamente mais importante na consecução de uma avançada gestão de projetos.

Por todo o exposto, podemos inferir que a maturidade de uma organização em gestão de projetos é a extensão em que os processos são explicitamente definidos, gerenciados, medidos e controlados, podendo ser avaliada em qualquer organização, por meio dos modelos de maturidade existentes. As organizações maduras procedem de modo sistemático e as imaturas alcançam seus parcos resultados graças aos esforços individuais que utilizam abordagens próprias desenvolvidas mais ou menos espontaneamente.

Neste sentido, Cleland e Ireland (2002) afirmam que as organizações mais maduras têm normalmente um resultado mais previsível nos seus projetos, e a cada passo que se avança em relação ao aumento da maturidade, pode-se aumentar em cerca de 1/3 a previsibilidade nos projetos e reduzir em cerca de 20% o tempo necessário à conclusão.

Por isso, uma das práticas mais estudadas e utilizadas atualmente no universo da Gestão de Projetos é a cultura da maturidade em gestão de projetos. Desta decorre o entendimento de que quanto maior for o nível de maturidade em gestão de projetos de uma organização, maiores serão as chances de sucesso na execução dos seus projetos, inclusive os complexos. Para Pennypacker e Grant (2003), mais do que somente entender o nível de maturidade no qual a organização se encontra, o benefício de analisar a maturidade em gestão de projetos de uma organização funciona como pilar para o estabelecimento de objetivos, ações e de uma mudança cultural.

## 2.4 O ciclo de vida em uma organização da evolução da maturidade em gestão de projetos

Uma organização imatura caracteriza-se pela improvisação de seus processos, não estabelecendo, portanto, as conexões devidas entre as diversas áreas inerentes aos projetos, tais como escopo, cronograma, custos, qualidade, riscos, comunicações, e outros. Em contrapartida, as organizações maduras têm habilidade para a execução de seus processos, de forma previsível e padronizada.

Kerzner (2006) ilustra, por meio da tabela seguinte, as fases pelas quais comumente as organizações passam para atingir a maturidade em gestão de projetos.

<b>Embrionária</b>	<b>Aceitação pela Alta Administração</b>	<b>Aceitação pelos gerentes da área</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível da alta administração	Obter o apoio dos gerentes da área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os membros da alta administração entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes da área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer medidas concretas (patrocínio) a fim de implantar a gestão de projetos	Proporcionar conhecimentos aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências e habilidades em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projeto	Minimizar as oscilações de escopo. Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Tabela 2 – As cinco fases do ciclo de vida da gestão de projeto em uma organização  
Fonte: Adaptado de Kerzner (2006)

De acordo com o autor, observa-se que, na fase embrionária, o reconhecimento da necessidade, dos benefícios e da aplicabilidade das práticas de gestão de projetos, tanto partindo dos gerentes intermediários quanto dos gerentes seniores, bem como o reconhecimento dos desafios a serem enfrentados, são de fundamental importância para o sucesso da implantação da gestão de projetos em uma organização.

Na fase seguinte, é fundamental que se identifique visivelmente o apoio da alta administração, por meio, dentre outros, de medidas concretas que visem à implantação da gestão de projetos na organização.

Já o maior obstáculo à obtenção do apoio dos gerentes de área na organização

costuma ser a aceitação pela alta administração, afinal, como poderia um gerente de área apoiar e aceitar a gestão de projetos sem um comprometimento prévio dos seus superiores no mesmo sentido.

A quarta fase, de crescimento, pode, segundo o autor, ter início tão cedo quanto a fase embrionária e ocorrer em paralelo com as três primeiras. No entanto, as três fases anteriores devem estar concluídas antes do encerramento desta. Para o autor, o elemento conclusivo desta fase é a seleção de um software para o planejamento e controle dos projetos. No entanto, destaca que o desenvolvimento da metodologia deve preceder tal seleção, de tal forma que o software adquirido venha a apoiar esta metodologia. O autor afirma que um prazo de 12 a 24 meses seria um prazo razoável para que organizações dinâmicas atingissem a fase de crescimento.

A experiência demonstra que as organizações funcionam melhor quando concentram seus esforços de melhoria de processos em um número controlado de áreas que exigem um esforço cada vez mais sofisticado à medida que a organização melhora. Um nível de maturidade é uma etapa evolucionária definida na melhoria de processos. Cada nível de maturidade estabiliza uma parte importante dos processos da organização (SEI, 1995).

Por fim, a quinta fase, de maturidade, é marcada pela necessidade de integração entre a programação dos projetos e os custos associados. Neste ponto, Kerzner (2006) exemplifica afirmando que se gastar 30% do orçamento previsto em um projeto não significa que se estará com 30% do mesmo concluído e, da mesma forma, concluir 30% do projeto não significa que foram gastos apenas 30% do orçamento, surgindo disto a necessidade de inserção, na contabilidade de custos, de indicadores de valor agregado.

Por meio da gestão de projetos, é possível identificar-se exatamente como, quanto, quando e onde os recursos estão sendo utilizados. Ainda, torna-se mais possível evitar prazos absolutamente otimistas e orçamentos muito aquém do real. De fato, é muito comum estabelecer-se prazos e orçamentos de projetos muitos antes de estar concluída sua fase de planejamento.

Segundo Kerzner (2006), o elemento final da fase de maturidade seria o desenvolvimento de um programa de ensino a longo prazo, a fim de permitir que a organização mantenha sua posição de maturidade. Sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização poderia rapidamente regredir da maturidade atingida.

Neste sentido, o autor aponta que os melhores programas educacionais são aqueles baseados em arquivos documentados de “lições aprendidas”. Nas organizações maduras, o autor afirma que a equipe de um projeto tem a obrigação de preparar um arquivo

de lições aprendidas na prática, que são então integradas aos programas de treinamento em que melhor se encaixem. Sem a documentação das lições aprendidas, o conhecimento é perdido e os erros se repetem.

## **2.5 Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Projetos**

Os conceitos de projeto e gerenciamento de projetos podem ser ampla e profundamente entendidos por meio, dentre outros, da abordagem dos FCS. Por meio da análise bibliográfica, buscou-se o entendimento sobre as diversas abordagens existentes sobre este assunto, o que contribuiu diretamente para a eleição dos critérios de maturidade que se pretende avaliar em uma organização, por meio do instrumento de avaliação aqui proposto, cerne desta pesquisa.

Os FCS foram estudados por Pinto & Slevin (1983, 1998), que fizeram uma abordagem específica voltada ao gerenciamento de projetos. Partindo do pressuposto que um projeto é considerado um sucesso em sua implementação caso atenda a quatro critérios – tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente – esses autores constituíram um grupo de 50 gerentes de projetos que trabalharam com o aspecto sucesso na implementação de gestão de projetos e estabeleceram o modelo dos 10 FCS, quais sejam: missão, suporte gerencial, planejamento, cliente consultor, administração de pessoal, questões técnicas, aceite cliente, comunicação, monitoramento e conciliação. Sucintamente, estes são assim definidos:

- Missão do projeto: refere-se à definição clara dos objetivos no início do projeto, de forma que sejam compreendidos tanto pela equipe do projeto quanto pela organização onde o projeto será realizado;
- Suporte gerencial: refere-se à autoridade e poder existentes na organização para gerenciar os recursos do projeto;
- Planejamento: refere-se ao estabelecimento prévio das atividades detalhadas do projeto;
- Cliente consultor: trata da comunicação com os clientes do projeto;
- Questões de administração de pessoal: refere-se à alocação (recrutamento, seleção e treinamento) das necessidades de pessoal para o projeto;
- Tarefas técnicas: assegurar que a equipe do projeto tenha a tecnologia necessária para realizar suas atividades e competência para acompanhar as tarefas técnicas;
- Aceite do cliente: refere-se ao estágio final do projeto e à “venda” dos resultados, destacando, portanto, a essencialidade de um foco externo ao ambiente dos projetos;



- Comunicações: formar uma eficiente rede de transmissão da informação no âmbito do projeto;
- Monitoramento: capacidade de dar *feedback* em todos os estágios do projeto; e
- Gerência conciliadora: capacidade de superar as inesperadas crises decorrentes do plano do projeto, conciliando as expectativas dos vários interessados.

Ainda que os estudos conduzidos por Pinto & Slevin (1983, 1998) possuíssem um foco estritamente voltado às organizações do setor privado e essencialmente concentrado no âmbito dos projetos, sem uma visão mais ampla da organização, o modelo dos 10 FCS contribuiu para o entendimento das diversas facetas do sucesso em projetos e despertaram a atenção para a relevada importância do desenvolvimento de competências e habilidades específicas no âmbito do gerenciamento de projetos.

Rabechini Jr. *et al.* (2002), buscando identificar os FCS para a implementação do gerenciamento de projetos em uma organização, promoveram um estudo de caso em uma instituição de pesquisa nacional constituída na forma de empresa de capital aberto, com a maior parcela das ações pertencentes ao Estado de São Paulo, que desenvolve pesquisa tecnológica e serviços técnicos especializados em diferentes áreas de atuação. Informaram que a seleção desta empresa decorreu da existência de atividades de inovação, de uma estrutura organizacional matricial e de atividades de projeto.

No âmbito mais estratégico, que considera a organização e a implementação da metodologia de Gerência de Projetos como uma nova opção de gerenciamento, estes autores destacaram os três fatores como críticos: o apoio e a participação ativa e constante da alta administração; a adequada estrutura organizacional, destacando que, no caso da organização estudada, a estrutura apresentava acentuada característica departamental e hierarquizada, características estas classicamente inibidoras da gestão por projetos, por reduzirem de forma significativa a autonomia dos gerentes e das equipes de projeto em favor dos gerentes funcionais; e o planejamento da implementação de um sistema de gerência de projetos, devendo a organização, para tanto, considerar tanto as abordagens distintas existentes no mercado, quanto a experiência decorrente de possíveis tentativas pretéritas e frustradas de implementação deste sistema, acaso existentes.

No âmbito tático, Rabechini Jr. *et al.* (2002) expõem que os fatores críticos referem-se à gerência dos seguintes elementos que devem ser considerados na implementação da metodologia: a) recursos, b) custo, c) prazo, d) habilidades pessoais, e) cliente/equipe, f) comunicação, g) técnica e h) sistematização das atividades.

Pelo exposto, além destes autores terem partido de uma organização pública

(ainda que voltada à pesquisa e desenvolvimento), buscaram identificar os FCS numa perspectiva mais ampla, focada na organização como um todo.

Já para Kerzner (2006), FCS constituem uma série de posturas assumidas pelas pessoas da organização a fim de potencializar as chances de sucesso dos seus projetos.

<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>	<b>FATORES CRÍTICOS DE FRACASSO</b>
<b>Fase de aceitação pela Gerência Executiva</b>	
Considerar as recomendações dos funcionários Reconhecer que a mudança é necessária Entender a participação dos executivos na gestão de projetos	Recusar-se a aceitar idéias dos colegas Não admitir que a mudança pode ser necessária Acreditar que o controle da gestão de projetos cabe ao nível executivo
<b>Fase de aceitação pelos Gerentes de Área</b>	
Disposição a colocar os interesses da empresa acima dos pessoais Disposição a aceitar responsabilidades Disposição a aceitar o progresso de colegas	Relutância a compartilhar informações Recusar-se a aceitar responsabilidades Insatisfação com o progresso de colegas
<b>Fase de Crescimento</b>	
Reconhecer a necessidade de uma metodologia organizacional padrão Apoiar um padrão de monitoramento e de relatório Reconhecer a importância do planejamento efetivo	Perceber a metodologia-padrão como ameaça e não como benefício Não conseguir entender os benefícios da gestão de projetos Dar apenas “apoio moral” ao planejamento
<b>Fase de Maturidade</b>	
Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis Rastrear os custos reais Desenvolver treinamento em gestão de projetos	Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação Não perceber a necessidade de rastrear os custos reais Acreditar que crescimento e sucesso em gestão de projetos são sinônimos

Tabela 3 – Fatores críticos no ciclo de vida da gestão de projetos (com adaptações)

Fonte: Kerzner (2006, p. 53)

Assim, percebe-se que Kerzner (2006) também partiu de uma visão mais ampla, organizacional, já com foco na maturidade em gerenciamento de projetos, sem contudo especificar expressamente quais seriam as áreas chaves ou fatores críticos.

No entanto, implicitamente, o autor aponta o apoio da alta administração para a implantação da gestão de projetos; a manutenção de uma constante interlocução entre os membros da alta administração com os representantes dos demais níveis da organização; a instituição dos gerentes de projetos; adoção e implantação na organização de uma metodologia voltada para o gerenciamento de projetos; a busca de um planejamento efetivo (e

não apenas formal); a integração entre a programação e os custos dos projetos; desenvolvimento de competências em gestão de projetos.

Ainda que alguns FCS sejam um tanto genéricos, o autor afirma que as organizações devem definir seus próprios FCS. Em outras palavras, cada organização deve possuir sua própria definição de sucesso que deve estar relacionada ao seu ambiente de negócio.

Vale observar que estes FCS de Kerzner não se confundem com as suas forças motrizes, identificadas na subseção 2.3, pois, ainda que ambos promovam um amadurecimento em gestão de projetos da organização, as últimas decorrem dos estímulos oriundos dos negócios reais da organização, que muitas vezes exigem sólidas práticas gerenciais, ao passo que os primeiros decorrem das competências e habilidades organizacionais e individuais consideradas necessárias para o sucesso dos projetos. Destaca-se que a perspectiva das equipes não foi abordada por Kerzner na definição de FCS.

Em uma interpretação mais geral, e tendo por foco a organização como um todo, podemos considerar que os FCS representam uma série de estratégias, competências e habilidades que, quando desenvolvidas, contribuem para elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, potencializando, em consequência, a consecução dos objetivos e possibilidade de sucesso dos seus projetos, em termos de tempo, custo e qualidade final.

Além destas, muitas outras fontes bibliográficas foram pesquisadas – Baker *et al.* (1983), Wit (1988), Senhar *et al.* (1996) e Barber e Miley (2002) – permitindo concluir que o foco de muitos trabalhos está voltado para o âmbito dos projetos, estando ausente uma visão mais ampla, organizacional. No entanto, mesmo em relação aos estudos que se ocupam em apontar os FCS em um âmbito mais organizacional, como Rabechini Jr. *et al.* (2002) e Kerzner (2006), ficou evidenciado que não há um consenso entre os mesmos sobre quais seriam. Alguns, aliás, possuem como ponto central da pesquisa justamente identificar os FCS de uma organização, como é o caso do penúltimo citado.

Mesmo assim, foi possível observar que alguns fatores foram repetidamente apontados, quais sejam, os relacionados ao apoio e patrocínio pela alta administração da implantação do gerenciamento de projetos na organização; da adequada estrutura organizacional que apóie esta implantação; a implantação na organização de uma metodologia voltada para o gerenciamento de projetos; planejamento efetivo; e adequado planejamento e estrutura logística que apóiem as comunicações no âmbito dos projetos.

Para trazer ainda mais luz a questão, Rabechini Jr. e Pessoa (2005) concluem no

seu estudo que a organização deve, para poder percorrer o caminho rumo à maturidade em gerenciamento de projetos, considerar camadas (indivíduo, equipes e organização) de desenvolvimento de competências (notadamente as relacionadas a gerenciamento de projetos), além das questões estratégicas, dos FCS em projetos e constituir uma perspectiva estruturada, por meio do delineamento de estratégias, processos e efetivação das mudanças.

## 2.6 Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Abordagens Distintas

Frame (1999) sugere três tipos de competências em gerenciamento de projetos: as individuais, as de equipe e as da empresa. Estes tipos podem ser vistos como se fossem três vetores. O primeiro se refere às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas de projetos. As competências da equipe, segundo vetor, estão relacionadas fortemente com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar.

As competências da organização, terceiro vetor, lidam com a capacidade de criação de um ambiente que possibilite um grau acentuado de envolvimento, tanto do indivíduo quanto das equipes, na condução eficaz dos projetos. É a exploração deste vetor a base da abordagem dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.

Se, por um lado, questões atinentes a própria sobrevivência da organização e o crescimento quantitativo de projetos complexos e de grande porte vêm despertando nas organizações, especialmente as do setor privado, um interesse cada vez maior pelo assunto amadurecimento em gestão de projetos, por outro, foi constatado por Mullaly (2006), mediante a realização de uma análise longitudinal de estudos sobre maturidade em gerenciamento de projetos, que a principal razão para o crescimento desta área de estudos está no fato de ter sido identificado que o desenvolvimento de habilidades organizacionais é um ponto crucial para o alcance dos objetivos da organização, sendo esta a principal justificativa para o desenvolvimento de modelos e estudos de maturidade em gerenciamento de projetos.

Segundo Oliveira (2006), “um modelo de maturidade funciona como um guia para a organização, de tal maneira que ela possa localizar onde está e como está, ‘espelhando-se’ nele para, em seguida, realizar um plano para que ela possa chegar a algum ponto melhor do que o atual, na busca da excelência”.

De acordo com Prado (2008), um modelo de maturidade seria um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso, bem como auxiliar no estabelecimento de um **plano de crescimento** para a organização (grifo no

original). Neste ponto, importa destacar que o autor não afirma que os modelos devem prover diretamente um plano de crescimento, mas sim que sejam capazes de auxiliar o seu desenvolvimento, havendo também a possibilidade de algum em específico provê-lo diretamente.

Por meio da aplicação do modelo MMGP, de Prado (2008), por exemplo, não se obtém diretamente um plano de crescimento para a organização, porém o mesmo oferece uma série de informações que, quando aplicadas aos resultados obtidos mediante a implementação do seu instrumento de avaliação, contribuem com o seu desenvolvimento. Por outro lado, o modelo OPM3, como será visto mais adiante, oferece diretamente um plano de melhoria.

A proposta deste estudo, adotando-se por definição de modelo de maturidade a oferecida por Prado (2008), não é a de oferecer mais um modelo de avaliação de maturidade em gestão de projetos, além dos já existentes, apesar do instrumento aqui proposto ser igualmente capaz de quantificar numericamente a capacidade de uma organização em gerenciar projetos com sucesso, e de trazer, nas alternativas “a” de todas as suas 50 questões, os elementos necessários a caracterização de uma gestão madura de projetos pelas organizações públicas.

Seu objetivo, de fato, é fornecer um instrumento de avaliação da maturidade em gestão de projetos mais adequada e voltada à realidade do Setor Público, partindo-se daquele desenvolvido no modelo MMGP. Por meio dos resultados obtidos, e utilizando-se uma série de orientações oferecidas por Prado (2008), teriam as organizações condições de desenvolver seu plano de crescimento, estruturado ou não, a depender da realidade própria de cada uma.

Assim, aferir a maturidade em gestão de projetos de uma organização torna possível: a) identificar e entender o nível de maturidade no qual a organização se encontra; b) prever seu futuro desempenho frente a condução dos seus projetos; e c) estabelecer um plano de crescimento que buscará o desenvolvimento de competências e habilidades, pautado no estabelecimento de objetivos, ações e de uma mudança cultural.

Basicamente, este plano de crescimento visa estabelecer um caminho pelo qual a organização possa se desenvolver adquirindo novas competências e habilidades, por meio do apontamento de uma trilha já demarcada e dos marcos a serem sequencialmente atingidos, a ponto de perseguir resultados mais efetivos e previsíveis na gestão de seus projetos.

Os modelos de maturidade procuram unificar uma mesma visão, tratando a evolução da maturidade como estágios de crescimento nos quais as organizações vão evoluindo e conquistando um maior grau de maturidade a cada etapa (PRADO, 2008; SOLER, 2005).

Neste sentido, Grant e Pennypacker (2006) afirmam que as organizações modernas de pequeno, médio ou grande porte devem utilizar os conceitos e modelos de maturidade para acelerar o crescimento no que diz respeito às práticas, processos, definição de responsabilidades e aumento do nível de maturidade.

Cleland e Ireland (2002) apontaram algumas características/benefícios que seriam comuns à grande maioria dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos:

- As organizações diferem drasticamente em seus níveis de maturidade, mesmo as pertencentes a um mesmo ramo;
- Maturidade em gerenciamento de projetos está positivamente associada à melhoria da performance; e
- Mesmo empresas com níveis de maturidade altos ainda podem evoluir. É fundamental uma análise para saber aonde aplicar seus investimentos em gerenciamento de projetos.

Neste ponto, vale observar que Kerzner (2006) afirma que a maturidade é alcançada de forma diferente de organização para organização e, por isso, nenhum modelo existente será plenamente perfeito para sua avaliação, e que as próprias questões por ele propostas podem ser modificadas a fim do instrumento de avaliação refletir as características e especificidades de cada organização.

Nos próximos tópicos buscar-se-á evidenciar as razões da adoção do modelo MMGP, de Prado (2008), em detrimento dos demais, apresentando os principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos descritos na literatura, suas principais características, e algumas breves comparações entre os mesmos, de forma a evidenciar suas vantagens e desvantagens. No entanto, vale observar que não se pretende exaurir o assunto ou mesmo identificar o melhor modelo de maturidade em gerenciamento de projetos que determine o melhor desempenho das organizações. Como será exposto, a escolha do modelo MMGP, de Prado (2008), pautou-se estritamente em questões de ordem prática.

Os primeiros modelos de maturidade em gerenciamento de projetos surgiram a partir de 1990, e desde então vêm ampliando suas notoriedades. Diversas organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam medir e promover o desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos. Os modelos atualmente mais referenciados na literatura, com respectivos desenvolvedores e ano da primeira publicação, são: o *Capability Maturity Model/CMM* (SEI, 1997), o *Project Management Maturity Model/PM3* (PM Solutions, 2002), o *Kerzner Project Management Maturity Model/KPM3* (Kerzner, 2001); o *Organizational Project Management Maturity Model/OPM3* (PMI, 2003) e o Modelo de

Maturidade em Gerenciamento de Projetos/MMGP (Prado, 2002), sendo este o único modelo de origem brasileira.

Outro modelo que normalmente recebe destaque, mas que não o terá neste estudo, é o *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (P3M3), desenvolvido pela OGC, tendo em vista não oferecer um instrumento de avaliação, e muito menos a possibilidade de se atribuir um índice escalar a maturidade da organização na gestão de projetos, mas tão somente um guia de boas práticas, cabendo ao examinador verificar em que medida sua organização está de acordo com as mesmas.

Além dos cinco modelos que serão abordados, existem diversas outras iniciativas, sendo algumas delas: o *PRINCE2 Maturity Model* (P2MM); *ESI International's Project Framework* (ESI); *Project Management Process Maturity* (P2M2); *Integrated Management Systems Incorporated* (IMSI).

O primeiro a ser abordado será o CMM, não por ser o mais antigo, mas sim pelo fato da sua estrutura de níveis de maturidade ou estrutura de avaliação terem servido de modelo para os demais.

### **2.6.1 Capability Maturity Model (CMM)**

Desenvolvido em 1997, pela *Carnegie Mellon University*, em parceria com o Software Engineering Institute (SEI), o CMM foi o primeiro modelo de maturidade criado e surgiu da necessidade do Departamento de Defesa dos Estados Unidos em avaliar seus fornecedores de softwares (PAULK et al, 1995). Assim, foi inspirado no modelo de desenvolvimento de um software, principalmente no que se refere aos aspectos técnicos, e tem como objetivo principal classificar as empresas em competências para projetar os softwares utilizados no sistema de defesa.

Após o desenvolvimento do CMM, houve a evolução deste para um mais abrangente chamado *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), o qual pode ser aplicado por empresas de qualquer setor, não se restringindo somente a organizações da área de Tecnologia de Informação. Ambos basearam-se no conceito de níveis ou estágios de maturidade e requisitos estruturais de áreas chaves de processos, ou seja, um conjunto de elementos cuja formalização é considerada necessária. Foram cinco os níveis de maturidade definidos: (1) inicial; (2) Repetitivo; (3) Definido; (4) Gerenciado; e (5) Otimizado.

No sentido de avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos de natureza mais abrangente e genérica do que aqueles associados às áreas de desenvolvimento e

engenharia de *software*, outros dois modelos conceituais têm sido mais amplamente adotados: o KPMMM, proposto por Kerzner (2001); e o OPM3, proposto pelo PMI (2003). Neste ponto, é importante destacar que tanto estes dois, quanto o MMGP, tomaram por base a premissa da melhoria de processos do CMM, e que tanto o PMMM, o KPMMM, quanto o MMGP, também estabeleceram cinco níveis de maturidade.

Os modelos CMM e CMMI não possuem um número de questionamentos fixos, variando de acordo com a versão das ferramentas, que são submetidas a constantes evoluções pelos desenvolvedores do SEI e da Universidade Carnegie Mellon.

### **2.6.2 Project Management Maturity Model (PMMM)**

Este modelo foi publicado pela primeira vez em 2002 pela empresa *PM Solutions*, de consultoria, treinamento e pesquisa em gerenciamento de projetos, fundada em 1996. A principal fonte de referência do modelo é o livro *Project Management Maturity Model* que, atualmente, encontra-se na sua segunda edição (2007).

O PMMM provê um arcabouço conceitual com o qual processos específicos de gerenciamento de projetos podem ser otimizados de forma a tornar mais eficiente a capacidade da organização gerir seus projetos. O modelo é composto pelo relacionamento das nove áreas de conhecimento do PMBOK (2008) com os cinco níveis de maturidade do CMM.

No nível 1 (Processo Inicial), apesar de existirem processos de gerenciamento de projetos, não há práticas ou padrões estabelecidos. No nível 2 (Processos Estruturados e Padrões), existem vários processos de gerenciamento de projetos dentro da organização, contudo eles não podem ser considerados um padrão organizacional. No nível 3 (Padrões Organizacionais e Processo Institucionalizado), todos os processos de gerenciamento de projetos são efetivamente estabelecidos e utilizados como padrões organizacionais. No nível 4 (Processo Gerenciado), projetos são gerenciados considerando o desempenho dos projetos passados, assim como o desempenho esperado para o futuro. No nível 5 (Processo Otimizado), existe a preocupação com processos utilizados ativamente para melhorar as atividades de gerenciamento de projetos da organização.

Cada área de conhecimento do PMBOK é então detalhada para cada nível. Em particular, cada área é subdividida em componentes chaves. Estes componentes possuem certa correlação com os processos das respectivas áreas descritos no PMBOK. No PMMM são estes os componentes avaliados.

A empresa *PM Solutions* provê duas alternativas de avaliação que podem ser



conduzidas para determinar a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. A primeira consiste de uma avaliação independente realizada por terceiros. A segunda, por sua vez, é uma avaliação realizada pela própria organização.

Após a avaliação, cada componente é situado em um dado nível. O nível da área de conhecimento é o menor nível comum a todos os seus componentes. O nível da organização é o menor nível comum a todas as áreas de conhecimento.

O modelo PMMM não incorpora diretamente elementos facilitadores para a construção de um plano de melhoria, porém, a empresa PM Solutions argumenta que este plano pode ser criado a partir da visão de especialistas no modelo e em gerenciamento de projetos. A empresa possui inclusive outra publicação que busca abordar o tema da melhoria (APPLEBY, CABANIS-BREWING, *et al.*, 2007).

Este modelo não oferece diretamente um plano de crescimento para a organização, porém possibilita, por meio de um trabalho conjunto entre gerentes e avaliadores, o desenvolvimento de um plano de melhoria.

### **2.6.3 Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)**

Desenvolvido por Kerzner, com base no PMBoK, o modelo KPMMM foi apresentado por seu autor pela primeira vez no congresso do PMI, em 1999, e publicado em 2001. Sua última publicação ocorreu em 2005. Ele sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos, é necessário galgar cinco níveis, semelhantes ao CMM (SEI,1997), em que cada nível representa um grau diferente de maturidade.

A avaliação de maturidade é realizada por meio de cinco questionários, num total de 183 questões, de vários tipos de múltipla escolha (“sim” ou “não” ou com escala Likert), totalizando 800 pontos.

Cada nível de maturidade possui um questionário associado capaz de conferir uma pontuação para a organização em relação ao nível em questão. Caso a empresa atinja o mínimo de pontuação especificado no modelo, conclui-se que o nível de sucesso foi atingido. A distribuição das questões é a seguinte: nível 1 (80); nível 2 (20); nível 3 (42); nível 4 (25); e nível 5 (16).

Entretanto Kerzner (2006) afirma que as questões na avaliação podem ser modificadas de acordo com as necessidades individuais de cada organização, por meio da utilização dos princípios apresentados para cada nível.

O primeiro nível – linguagem comum – é o nível em que a organização reconhece

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

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

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

O quarto nível – Benchmarking – é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por uma organização, com outras.

Finalmente, no último nível, do melhoramento contínuo – é aproveitada a informação advinda do nível anterior (*benchmarking*) e do arquivo de lições aprendidas para implementar as mudanças necessárias visando o melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos.

Um dos pontos fortes do KPMMM, destacado por Bouer e Carvalho (2005), é a combinação de estrutura de áreas de conhecimento do PMBoK com a estrutura de níveis do modelo CMM. Contudo, a abordagem de Kerzner (2001) para a maturidade, como pode ser percebido mediante análise da tabela 3, tem uma grande preocupação com os elementos da metodologia, sistema de rastreamento e conhecimento em gerenciamento de projetos. No entanto, como será visto mais adiante, as capacidades organizacionais necessárias ao gerenciamento eficiente e eficaz de projetos não se restringem a estes três elementos.

Por fim, também deve ser destacado que a abordagem de Kerzner (2001) para a maturidade apresenta maior foco no gerenciamento de um projeto, no entanto os elementos necessários a incorporação da gestão de projetos no contexto organizacional não são muito discutidos no KPMMM.

Outra diferença deste modelo em relação aos demais é que, apesar de ser orientado a projetos, este modelo sugere a possibilidade de adaptação para se avaliar o nível de maturidade do gerenciamento de operações. Contudo, o modelo não fornece guias de como esta adaptação pode ser feita.

Este modelo não oferece diretamente um plano de crescimento para a organização, porém oferece algumas referências sobre como construir o plano de melhorias

baseado nos resultados da avaliação.

Avaliando um plano de melhorias proposto pelo modelo, Lott (2008) afirma que este propõe diretrizes gerais, chamadas “Critérios de avanço”, sem entrar em detalhes, não possuindo métricas de avaliação específicas para a identificação das melhorias. Isso se dá, segundo o mesmo autor, por ser um modelo proprietário, exigindo a necessidade de apoio de consultoria para sua boa e completa implantação.

Carvalho *et al.* (2005) apresenta uma análise de vantagens e desvantagens do modelo. Dentre as vantagens, destacam-se que o instrumento de levantamento de dados contribui adequadamente para a elaboração de um diagnóstico; a possibilidade de avaliação da integração dos processos; questionários estruturados; percepção de níveis gerenciais distintos; e a facilidade de aplicação. Dentre as desvantagens, destacam-se a restrição dos questionários; a pouca ênfase em ações, com foco no diagnóstico; pouca nitidez entre fases e níveis de maturidade; mais aplicável nos níveis iniciais; pouco rigor estatístico nas comparações percentuais; e pouca ênfase nas equipes de projetos.

Rabechini Jr. e Pessôa (2005) perceberam, mediante o estudo de caso realizado e emprego do modelo de Kerzner, que este foi útil, mas apresenta alguns pontos que não deixam claras as ações prospectivas a serem adotadas. O modelo teria deixado de examinar as seguintes questões, entre outras:

- Competências em gerenciamento de projetos nas suas mais distintas instâncias;
- Constituir um Escritório de Projetos;
- Construção de uma base de dados, e para isto constituir as ferramentas que irão suportar o gerenciamento dos projetos; e
- Desempenho das equipes de projetos;

#### **2.6.4 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**

Em 2003, após seis anos de trabalho, o PMI concluiu a formulação de um modelo de maturidade organizacional denominado OPM3, desenvolvido a partir de pesquisa com outros tantos modelos preexistentes de avaliação de maturidade organizacional e do apoio anônimo de aproximadamente 800 voluntários de mais de 35 países, inclusive o Brasil. Por isso o modelo representa hoje um dos modelos mais citados em artigos nacionais e internacionais sobre análise organizacional de maturidade em gerenciamento de projetos. Sua última publicação ocorreu em 2008 (PMI, 2011).

Ressaltasse a necessidade do uso, neste modelo, de software específico para que seja calculada a avaliação final de maturidade da organização. Assim, a avaliação pode ser realizada por meio de uma ferramenta on-line ou com um conjunto de ferramentas proprietárias do PMI, sendo ambas as opções pagas.

A primeira opção consiste em um questionário com 151 questões dicotômicas – tipo “sim” ou “não” – que devem ser respondidas pelos gerentes e membros da equipe de gerenciamento de projetos e receberão pesos por meio do aplicativo desenvolvido pelo PMI, gerando, ao final, o diagnóstico de maturidade da organização, que objetiva identificar quais das 586 melhores práticas a organização já observa em seus processos e operações. Das 151 questões, 70 tratam de Projetos, 38 de Programas e 43 de Portfólios.

A segunda opção fornece mais detalhes, envolve a participação de um avaliador OPM3 certificado e requer um maior investimento por parte da organização. Esta opção oferece, inclusive, a concepção automática de um plano de melhoria formado pelas capacidades que a organização precisa desenvolver para alcançar as melhores práticas consideradas prioritárias.

O OPM3 identifica quatro estágios de melhoria: padronização, mensuração, controle e melhoria contínua. Outra característica importante é a de que o modelo não utiliza níveis ou degraus para avaliar a maturidade, mas sim um gradiente ou *continuum*.

De acordo com Bouer e Carvalho (2005), o modelo parte do conceito do ciclo de vida do projeto, já existente no PMBoK, enfocando os principais processos envolvidos no gerenciamento de projetos: inicialização, planejamento, execução, controle e fechamento. Contudo, o modelo não se restringe ao domínio de gerenciamento de projetos e também propõe os processos necessários ao gerenciamento de programas e portfólios. Este talvez tenha sido um dos principais avanços em relação aos modelos anteriores e que reforçou a importância de se inserir a gestão de projetos no contexto organizacional. Segundo o PMI (2011), o modelo deve fortalecer o vínculo entre a estratégia organizacional e a execução dos projetos contribuindo assim para aumentar a taxa de sucesso na realização dos mesmos.

No entanto, apesar das diversas inovações trazidas pelo OPM3, o modelo tem sofrido algumas críticas. Martins e Zaguir (2007), mediante uma revisão crítica e análise de redundâncias do OPM3, constataram que seria possível transformar 456 melhores práticas, dentre as 586 apresentadas pelo OPM3, em 38 melhores práticas típicas, e 120 perguntas, dentre as 151 do questionário preliminar, em 10 perguntas estruturadas. Além disso, destacam-se:

- Número elevado de questões (HARISSON, 2006);

- Avaliação de vários elementos de maturidade em uma só pergunta, apenas com as opções de resposta “sim” e “não” (HARISSON, 2006);
- Extensão das melhores práticas do domínio de projetos para os domínios do programa e portfólio de forma repetitiva e inadequada (SOLER, 2005);
- Questionário de avaliação bastante repetitivo (SOLER, 2005); e
- Ausência de um grau mensurável associado à avaliação de maturidade em cada questão, tal como estabelecem outros modelos de maturidade que costumam medi-la por meio de uma escala de 1 a 5, dificultando assim o entendimento e o estabelecimento de metas mensuráveis para o aprimoramento da maturidade organizacional (SOLER, 2005).

Claramente, o OPM3 possui uma estrutura complexa que é tida por alguns como necessária e flexível (Fahrenkrog, S. et al., 2003), enquanto que por outros é vista como desnecessariamente complexa e redundante (Soler, 2005; Zaguir, Martins, 2007).

### **2.6.5 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)**

Este modelo de Prado (2008) teve sua primeira versão desenvolvida em 2002 e de lá até o momento passou por uma série de alterações, conservando suas principais características. Tem como principal justificativa o fato de que gerenciar projetos com eficiência, ou seja, dentro dos prazos e custos previstos, tem sido um dos grandes desafios das organizações brasileiras, independentemente de a organização ser pública, privada ou do terceiro setor. Para o autor, existe uma relação intuitiva entre o amadurecimento da gestão de projetos e o sucesso organizacional, visto que organizações maduras na gestão de seus projetos conseguem tornar seus resultados mais previsíveis.

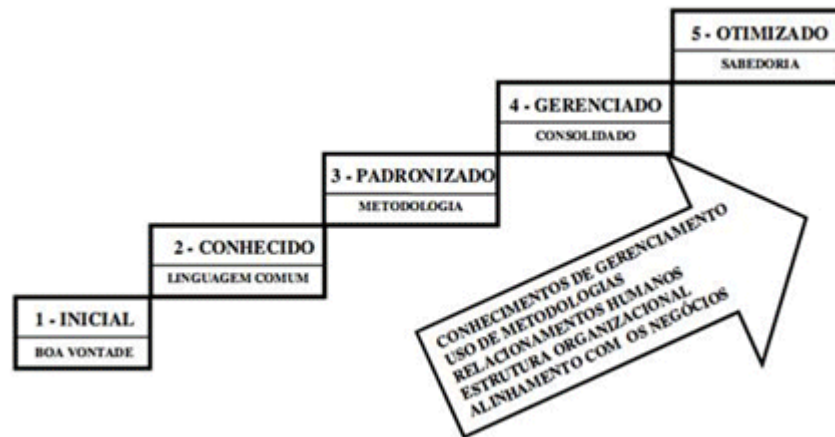
Prado (2008) segmenta seu modelo de maturidade em Setorial e Corporativo, sendo estas duas metodologias distintas. O modelo Setorial deve ser aplicado a setores isolados de uma organização e o modelo Corporativo foi criado para permitir uma avaliação global do gerenciamento de projetos em uma organização, com a restrição de que o setor corporativo ou estratégico também deve participar do processo de resposta do instrumento.

O instrumento encontra-se disponibilizado gratuitamente no livro “Maturidade em Gerenciamento de Projetos” e no site “[www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)”, em que o autor realiza sua pesquisa nacional de maturidade. Suas principais características são:

- Possui cinco níveis (assim como o CMM, o PMMM e o KPMMM) e seis dimensões de maturidade (único nesta perspectiva, de trabalhar com dimensões);

- Considera processos, pessoas, tecnologias e estratégias;
- É aderente à terminologia utilizada no guia PMBoK e no Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos – RBC (PRADO, 2008);
- Universalidade, considerando que o seu desenvolvimento considerou características de instituições públicas, privadas e do terceiro setor no Brasil (PRADO, 2008);
- É pequeno (40 questões) e mais simples (em termos de aplicabilidade), quando comparado aos demais (151 do OPM3 e 183 do KPMMM);
- É confiável e coerente, podendo ser utilizado para diferentes categorias de projetos;
- É capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos, tomando-se por parâmetro a literatura especializada;
- Pode ser utilizado para estabelecer um plano de crescimento; e
- Indica um coeficiente geral de maturidade.

Os cinco níveis em que se encontra estruturado o modelo, quais sejam, (1) Inicial (ou Embrionário), (2) Processos Conhecidos, (3) Processos Padronizados, (4) Processos Gerenciados, e (5) Processos Otimizados, foram permeados pelas seis dimensões do modelo, que correspondem às capacidades ou eixos que precisam ser implantados e desenvolvidos. São estes: competência técnica (conhecimentos em gerenciamento de projetos) e contextual (da atividade desenvolvida no setor); uso de metodologia; uso de informatização; uso de adequada estrutura organizacional; alinhamento com os objetivos da organização (alinhamento estratégico); e competência comportamental (relacionamentos humanos).



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

Figura 1: Dimensões e Níveis de Maturidade do Modelo MMGP  
Fonte: Prado (2008)

Pela figura, podemos observar que as seis dimensões são analisadas em todos os níveis de maturidade, esperando-se que, mediante seu desenvolvimento, a organização consiga melhorar progressivamente seu nível de maturidade (PRADO, 2008). O crescimento do grau de maturidade perpassa os cinco níveis estabelecidos pelo autor, de forma a elevar o padrão de gerenciamento de projetos das organizações até um nível de busca por melhorias contínuas.

Assim, o MMGP foi utilizado como principal parâmetro inicial para a estruturação do novo instrumento proposto por esta pesquisa, tendo em vista suas características já apontadas, bem como os seguintes aspectos:

- Modelo já bastante experimentado no Brasil em decorrência das pesquisas já realizadas sobre maturidade em gerenciamento de projetos por seu autor;
- Possibilita a avaliação de um maior número de capacidades de gerenciamento de projetos quando comparados ao KPMMM;
- Possui maior número de alternativas (gradação) em cada questão para se avaliar uma

determinada capacidade de gerenciamento de projetos quando comparado com o OPM3 (dicotômico), por exemplo; e

- Não tem como foco uma única categoria de projetos, como é o caso do CMM.

Importa observar que não foram identificadas na literatura especializada pesquisada críticas negativas ao modelo, o que não significa, por óbvio, que não existam fragilidades. Aliás, no curso deste estudo, propõe-se fazê-lo.

Vale também observar que existe certo consenso entre os profissionais de GP (Prado, 2008; Kerzner, 2005) que um modelo de maturidade deve contemplar as seguintes áreas: Estratégia, Processos, Pessoas e Tecnologia. No caso do modelo MMGP, isso foi equacionado por meio de seis dimensões que se espalham pelos cinco níveis de maturidade em diversos momentos.

No entanto, um aspecto que acabou se transformando em grande vantagem do MMGP em relação à maioria dos modelos de maturidade apontados até o momento (CMM, CMMI, PMMM e OPM3) é a existência e facilidade de cálculo do Coeficiente Geral de Maturidade (CGM), denominado pelo MMGP de Avaliação Final de Maturidade (AFM), tratando-se tão somente de um escalar que é associado à maturidade em gestão de projetos da organização, pertencente a uma escala de 1 a 5.

Segue abaixo tabela evidenciando os níveis de maturidade existentes em cada um dos modelos tratados:

Níveis	CMM	Modelos de Maturidade de GP baseados no CMM				
		P3M3	PMMM	KPMMM	OPM3	MMGP
1	Inicial	Processo Inicial	Processos Iniciais	Linguagem Comum	Padronização	Inicial
2	Repetível	Processo Repetível	Processos Estruturados e Padronizados	Processos Comuns	Medição	Conhecido
3	Definido	Processo Definido	Padronização Organizacional e Processos Institucionais	Metodologia Única	Controle	Padronizado
4	Gerenciado	Processo Gerenciado	Processo Gerenciado	<i>Benchmarking</i>	Melhoria Contínua	Gerenciado
5	Otimizado	Processo Otimizado	Processo Otimizado	Melhoria Contínua	-	Otimizado

Tabela 4 – Os níveis de maturidade dos principais modelos.

Fonte: Elaboração própria a partir de diversos.



Importa observar que há diversos estudos internacionais e nacionais que se dedicaram a avaliar em que medida a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização melhorou o desempenho dos seus projetos. Silveira (2008) traça um breve panorama de quatro estudos neste sentido, destacando as melhorias identificadas.

Santos (2009) promoveu, também neste sentido, um estudo de caso nos Projetos Estruturantes desenvolvidos pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, onde concluiu que as melhorias identificadas no gerenciamento de projetos com a evolução da maturidade eram bastante significativas. Dentre os avanços verificados, destacou o estabelecimento de maior seriedade em relação ao cumprimento das metas, maior agilidade no processo de tomada de decisão, maior controle e transparência dos projetos em relação a prazo, custos e escopo e um melhor desempenho nestes quesitos.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução do objetivo deste estudo, de forma a apresentar a classificação da pesquisa; os procedimentos utilizados para validação inicial do constructo, mediante a estratégia adotada e os dados coletados; e os procedimentos utilizados para análise dos mesmos.

#### **3.1. Método de Pesquisa**

O estudo adotou como postura a percepção de que uma pesquisa científica consiste da utilização de um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos (ANDRADE, 1994).

Assim, pretende-se alcançar informações que contribuam de forma teórica e empírica para a ampliação do conhecimento em gerenciamento de projetos no setor público, bem como levantar novos questionamentos que possam ser respondidos por meio de novas pesquisas.

Quanto à classificação desta pesquisa, Gil (2006) afirma que existem várias formas possíveis de classificação, que será determinada, normalmente, segundo o enfoque. No entanto, o autor procura limitar a classificação da pesquisa segundo a área da ciência, a natureza, a modalidade, aos objetivos, aos procedimentos e a forma de abordagem.

Quanto à área da ciência, a pesquisa pode ser teórica, metodológica, empírica e

prática. Este estudo tem um cunho prático, uma vez que se propõe a intervir na realidade social.

Em relação à natureza, a pesquisa pode ser um trabalho científico original ou um resumo de assunto. O presente estudo pode ser classificado como um trabalho científico original, visto que pretende contribuir com novas perspectivas e aplicações para o setor público do conjunto de conhecimentos afetos ao gerenciamento de projetos.

Quanto à modalidade, uma pesquisa pode ser teórica ou aplicada. Este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que parte da utilização do conhecimento da pesquisa básica e da tecnologia para se obter aplicações práticas, no caso um instrumento avaliativo.

Quanto aos objetivos, Gil (2006) elenca três grandes grupos nos quais é possível classificar um estudo: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. De acordo com o autor, a exploratória tem como finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema de trabalho. Normalmente constitui a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Desenvolve-se com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

O autor ainda complementa afirmando que o estudo exploratório é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele. A pesquisa exploratória permite definir objetivos ou formular as hipóteses de um estudo mais amplo, bem como descobrir novo enfoque para o tema.

Nesta perspectiva, este estudo poderá ser classificado como exploratório, uma vez que, após ampla pesquisa, não foi encontrado nenhum estudo ou documento que tratasse do assunto “avaliação da maturidade organizacional de órgãos/entidades públicos federais frente à condução de projetos”. Sendo assim, buscou-se propor um novo instrumento de avaliação, a fim de lançar bases para a construção de uma metodologia mais robusta e voltada para a indução da maturidade organizacional dos órgãos/entidades públicos federais frente à gestão de projetos, alcançando com isso a inovação, frente a uma demanda ou necessidade já preestabelecida, partindo-se, nesta pesquisa:

- De modelos preexistentes e bastante genéricos que visam avaliar a maturidade de organizações (privadas e públicas) frente à condução de projetos;
- Do conjunto de conhecimentos já existentes e consolidados na literatura especializada sobre gestão de projetos; e
- Do conhecimento pretérito do autor sobre a realidade do setor público.

Em termos de procedimentos, ou seja, a forma pela qual os dados necessários à elaboração da pesquisa são obtidos, as classificações existentes divergem significativamente. Andrade (1994) apresenta três classificações para as pesquisas: de campo, bibliográficas ou documentais. Por meio desta classificação é possível enquadrar esta pesquisa como sendo bibliográfica, tendo em vista a utilização de fontes secundárias, tais como livros, dissertações, artigos e outros bibliográficos, a fim de conhecer as diferentes formas de contribuição científica existentes sobre a avaliação de maturidade de organizações na gestão de projetos. No entanto, este trabalho não se limitou a uma pesquisa bibliográfica, mas sim partiu desta para atingir seus objetivos.

É necessário esclarecer que o levantamento bibliográfico foi realizado em bibliotecas públicas, universidades, e diversos acervos virtuais, dentre os quais se destacam os da Scielo, da USP, do Google Acadêmico, do NAO, do GAO e do ANAO. Nas três últimas bases, buscou-se detectar casos em que teria sido avaliada a maturidade em gestão de projetos de alguma organização ou ainda a gestão dedicada a uma obra ou empreendimento qualquer, utilizando-se, para tanto, o conjunto de conhecimentos afetos à Gestão de Projetos.

Conforme a forma de abordagem (ou tratamento dos dados), as pesquisas científicas ainda podem ser quantitativas ou qualitativas. O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, pois os dados coletados mediante emprego da Análise de Conteúdo, comentada mais a frente, foram analisados subjetivamente.

Em síntese, esta pesquisa pode ser considerada como prática em relação à área da ciência, um trabalho científico original em relação à sua natureza, aplicada em relação à modalidade, exploratória quanto aos objetivos, bibliográfica em relação aos procedimentos e qualitativa em relação à forma de abordagem.

### **3.2. Estratégias e Procedimentos de Coleta de Dados**

Pelas razões já expostas, o principal parâmetro inicial utilizado como base para a elaboração do novo instrumento proposto por este estudo foi o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, desenvolvido por Prado (2008).

As diversas alterações, acréscimos e supressões promovidas no questionário original, constituído por 40 questões, decorreram de extensa e profunda análise bibliográfica, bem como do prévio conhecimento deste pesquisador a respeito do serviço público federal, sendo proposto, ao final do processo, um novo questionário, também constituído por 40 questões, onde 28 foram aproveitadas do modelo original, com algumas poucas adaptações,

considerando-se estritamente o contexto do setor público, e as demais decorreram de elaboração própria.

Na sua concepção, foram observados os critérios apresentados em Pasquali e cols. (2010). Assim, da mesma forma que se buscou, no enunciado de uma questão, tanto descrever de forma clara e precisa a(s) perspectiva(s) do(s) critério(s) de maturidade que se pretendia avaliar, quanto utilizar uma linguagem suficientemente clara e adequada ao público-alvo, o mesmo foi perseguido em cada uma das alternativas, que se prestam a descrever os possíveis cenários existentes na organização atinentes àquele enunciado, de forma decrescente, partindo sempre do melhor cenário, presente na alternativa “a”, até o pior cenário, presente na alternativa “e”.

Naturalmente, este pesquisador também buscou estabelecer questões que tivessem expressiva pertinência prática em relação às competências e habilidades consideradas inerentes a evidenciação de maturidade em gestão de projetos de um órgão/entidade público federal, bem como relevância teórica dentro dos conhecimentos afetos à maturidade em GP.

A análise teórica destas 40 questões, componentes da primeira versão do instrumento de avaliação, foi realizada mediante a técnica para avaliação da validade de conteúdo proposta por Hernández-Nieto (2002).

Basicamente, esta técnica consiste em submeter o instrumento proposto a avaliação de pessoas identificadas como hábeis a fazê-lo (chamadas de juízes), especificando-se critérios mediante os quais cada questão seria avaliada.

Sendo assim, primeiramente foram estabelecidos três critérios independentes e específicos para validação de cada uma das questões: a) clareza de linguagem – considera a linguagem utilizada nas questões, tendo em vista as características da população-alvo; b) pertinência prática – analisa se de fato cada questão possui importância para o instrumento; e c) relevância teórica – considera o grau de associação entre a questão e a teoria. Estes três critérios serão medidos a partir de uma escala tipo Likert de cinco níveis, partindo de “pouquíssima clareza (ou pertinência ou relevância)” – resposta 1 – até “muitíssima clareza (ou pertinência ou relevância)” – resposta 5.

Hernández-Nieto (2002) avalia a validade do conteúdo das questões nos critérios propostos por meio do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) para cada questão do instrumento ( $CVC_c$ ) e para o instrumento como um todo ( $CVC_t$ ). Esta técnica também verifica a concordância entre os juízes com relação à avaliação das questões.

O CVC é calculado com base nas respostas dos juízes. Para mensuração do  $CVC_c$  de cada questão do instrumento de avaliação, Hernandez-Nieto (2002) recomenda um mínimo

de três e um máximo de cinco juízes.

Para a investigação da validade de conteúdo das questões do instrumento de avaliação, foi enviada a nove juízes, de distintos órgãos, sua versão adaptada, onde constavam diversas instruções para a realização da avaliação, as 40 questões, os três critérios e um campo para observações, caso os juízes quisessem realizar críticas e sugestões.

Dos nove juízes, cinco devolveram o documento com a avaliação realizada, sendo eles quatro Auditores Federais de Controle Externo (três deles com experiência em GP) e um Contra-Almirante (RM1), com reconhecida experiência em GP, que atualmente atua como Superintendente de Engenharia da Coordenadoria-Geral do Programa de Desenvolvimento de Submarino com Propulsão Nuclear (COGESN/Marinha do Brasil).

O objetivo da validação de juízes é confirmar, teoricamente, a hipótese de que as questões e respectivas alternativas representam adequadamente o constructo e se prestam adequadamente ao fim proposto, utilizando, para tanto, a opinião de especialistas em pelo menos um dos seguintes assuntos: gestão de projetos; auditoria e controle governamental e controle externo.

Neste sentido, resta considerar que a população-alvo deste instrumento de avaliação será constituída pelos membros da alta administração dos órgãos/entidades do setor público, e o seu preenchimento dar-se-á mediante o processo de envio e resposta, ou então poderá ser preenchido concomitantemente pelas equipes de fiscalização do TCU e representantes do órgão/entidade fiscalizado, situação esta que contribuiria com a mitigação de possíveis vieses.

Sendo assim, importa observar que apenas um dos juízes se insere na população-alvo do instrumento aqui proposto.

### **3.3. Tratamento dos Dados**

Nesta parte da pesquisa buscar-se-á evidenciar ao leitor como foram utilizados os dados coletados, de forma a justificar a adequabilidade do tratamento aos propósitos da pesquisa.

Sendo assim, Hernandez-Nieto (2002) leciona as seguintes etapas necessárias ao cálculo do CVC:

a) com base nas notas dos juízes (1 a 5), calcula-se a média das notas de um determinado critério em cada questão ( $M_x$ ):

$$M_x = \frac{\sum_{i=1}^J x_i}{J}$$

onde  $\sum X_i$  representa a soma das notas dos juízes e  $J$  representa o número de juízes que avaliaram a questão.

b) com base na média, calculou-se o CVC para cada questão em determinado critério ( $CVC_i$ ):

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{máx}}$$

onde  $V_{máx}$  representa o valor máximo que a questão poderia receber.

c) realizou-se o cálculo do erro ( $Pe_i$ ) para descontar possíveis vieses dos juízes avaliadores para cada questão:

$$Pe_i = \left[ \frac{1}{J} \right]^j$$

obtendo-se, no presente caso, o reduzido valor de  $32.10^{-5}$ , tendo em vista a ideal quantidade de juízes obtida.

d) com isso, o CVC final de cada questão em um determinado critério ( $CVC_c$ ) foi assim calculado:

$$CVC_c = CVC_i - Pe_i$$

e) por fim, calcula-se o CVC total do questionário ( $CVC_t$ ) em cada um dos critérios de avaliação (clareza de linguagem, pertinência prática e relevância teórica):

$$CVC_t = Mcvc_i - MPe_i$$

onde  $Mcvc_i$  significa a média dos coeficientes de validade de conteúdo das questões e  $MPe_i$  a média de erros das questões do questionário.

Após o cálculo, Hernandez-Nieto (2002) recomenda que sejam consideradas aceitáveis apenas as questões que obtenham  $CVC_c > 0,8$  em todos os critérios. No entanto, com relação à clareza de linguagem, caso o item apresente valores inferiores a 0,8, o autor preconiza que a linguagem seja reformulada para melhor entendimento da questão pelo público-alvo. No que diz respeito à pertinência prática e relevância teórica, o autor recomenda que os itens com valores de CVC inferiores a 0,8 devem ser descartados, pois não são considerados pertinentes para a realidade do público-alvo.

Neste aspecto, considerando que os juízes possuem formações distintas e, com

isso, podem apresentar diferentes opiniões para o mesmo assunto, considerou-se importante relativizar o ponto de corte para 0,7, selecionado arbitrariamente, no que diz respeito à pertinência prática e relevância teórica, estendendo-se tal índice para a clareza de linguagem para fins de facilitação na demonstração dos dados, considerando-se limítrofe tal índice. Ademais, foi estabelecido que se uma questão obtivesse em mais de dois critérios escore inferior a 0,7, a mesma seria rejeitada.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Na primeira subseção busca-se estabelecer as principais características do questionário do MMGP. Os resultados emergentes da validação do conteúdo por cinco juízes encontram-se estruturados na subseção seguinte, bem como uma análise crítica de algumas fragilidades do MMGP. Na terceira subseção são apresentadas as principais características do IAMGPSP, atinentes ao método de avaliação. Por fim, na última são apresentadas as principais características dos nove FCS que se tornaram os critérios de análise do IAMGPSP.

### **4.1 Principais características e análise crítica do questionário integrante do modelo MMGP**

Como já informado anteriormente, o questionário apresentado por Prado (2008) é composto por 40 questões, segmentadas igualmente em quatro níveis ou eixos (Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado), que representam a aderência da organização às práticas de maturidade em gerenciamento de projetos a partir do segundo nível do modelo MMGP.

É possível observar que as questões de um mesmo nível foram desenvolvidas de forma a avaliar a aderência da organização àquele nível. No entanto, no que diz respeito à avaliação das dimensões, verificou-se a presença, em todos os níveis, tanto de questões que avaliam apenas uma dimensão, de forma isolada (“estrutura organizacional”, por exemplo), quanto outras que avaliam simultaneamente duas ou mais dimensões.

Basicamente, o questionário objetiva três avaliações:

- Avaliação Final da Maturidade (AFM), por meio de um escalar;
- Avaliação de aderência aos níveis, por meio de gráfico; e
- Avaliação de aderência às dimensões, por meio de gráfico.

Para o cálculo da AFM, a cada alternativa das questões é associada certa

quantidade de pontos, de forma que a alternativa “a” vale 10 pontos, “b” 7 pontos, “c” 4 pontos, “d” 2 pontos e “e” 0 pontos. Assim, o máximo de pontos que poderia ser obtido no questionário seria 400, caso fossem marcadas a alternativa “a” em todas as 40 questões, e o mínimo seria 0 pontos.

Assim, o autor propõe que a AFM seja calculada da seguinte forma:  $AFM = (100 + total\_de\_pontos)/100$ . Portanto, constata-se que a AFM é um escalar que varia entre 1 e 5. Infere-se, do que foi proposto por Prado (2008), que caso a AFM obtida pela organização fosse de até 1,60, considerar-se-ia muito fraca sua maturidade na gestão de projetos; entre 1,61 a 2,60 seria fraca; entre 2,61 a 3,20 regular; entre 3,21 a 4,00 boa; entre 4,01 a 4,60 ótima; e, por fim, acima de 4,61 excelente.

As cinco alternativas são disponibilizadas aos respondentes apenas nas trinta primeiras questões do modelo MMGP. As dez últimas questões (Nível Otimizado) seguem uma estrutura diferente, pois são todas de natureza dicotômica, ou seja, só permitem duas alternativas de respostas aos respondentes, representadas pelas alternativas “a” e “e”. Segundo o autor, estas questões objetivam descobrir se alguns aspectos do gerenciamento de projetos já se encontram consolidados ou não na organização, não permitindo um posicionamento intermediário em relação à adoção das ferramentas.

Assim, observa-se que Prado (2008) objetivou, por meio das alternativas em cada questão, representar cenários atinentes ao enunciado que vão desde aquele em que a organização se encontra completamente aderente ao nível e à(s) dimensão(ões) ali analisadas (representado pela alternativa “a”), até àquele em que a aderência seria muito fraca (representado pela alternativa “e”).

Neste sentido, o MMGP de Prado (2008) apresenta avanços em relação aos modelos PMMM, KPMM e OPM3, que simplesmente não permitem visualizar este crescimento. Mesmo assim, encontra-se neste aspecto a primeira crítica ao modelo. Esta decorre do fato de que, em todas as suas 30 questões iniciais, as alternativas “b” e “c” apresentam o mesmo enunciado, qual seja, “a situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A” e “a situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A”, respectivamente. Esta característica foi repetidas vezes objeto de crítica por todos os juízes, como será visto mais adiante.

Para a avaliação de aderência aos níveis, Prado (2008) propõe a verificação de quantos pontos foram obtidos em cada nível (lembrando que variam de 0 a 100) e, a partir disto, que se construísse um gráfico de barras, simples de ser obtido, a fim de evidenciar o grau de aderência por níveis. Segundo Prado (2008), Índice de Aderência a um determinado



nível de maturidade é justamente a quantidade de pontos obtidos naquele nível, o que refletiria quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível. Neste sentido, compreende-se do proposto pelo autor que até 20 pontos refletiria uma aderência fraca àquele nível; entre 21 e 40 pontos seria regular; entre 41 e 70 boa; entre 71 e 90 ótima; e acima de 91 seria total.

Considerando que uma organização pode obter diferentes pontos em cada nível, conclui-se que a mesma pode ser simultaneamente aderente a diversos níveis, variando apenas o grau de aderência a cada um, e que a AFM basicamente seria uma média entre os índices de aderência aos diversos níveis.

O autor explica que a prática demonstra que existe um perfil característico para organizações que ocupam diferentes valores para maturidade. Assim, uma organização cuja AFM é próxima de 2 apresentaria uma aderência boa ou ótima ao Nível 2, fraca aderência ao Nível 3 e quase nenhuma aderência aos Níveis 4 e 5. Já uma organização cuja AFM é próxima de 4 apresentaria valores altos de aderência para os Níveis 2 e 3 (aderência quase total), uma ótima aderência ao Nível 4 e uma fraca aderência ao Nível 5.

Quanto à aderência da organização às dimensões, o autor não deixa claro como isto pode ser verificado, ou seja, não especifica como ocorre a contabilização dos pontos. Esta dificuldade aumenta na medida em que lembramos que várias dimensões podem estar sendo objeto de avaliação em uma mesma questão, como já esclarecido anteriormente, não restando claro em qual dimensão a questão seria considerada, ou ainda se seria considerada simultaneamente para todas as dimensões objeto de análise.

## **4.2 Resultados das avaliações e principais alterações propostas no MMGP**

Os resultados das avaliações realizadas pelos juízes encontram-se compilados na tabela 5. Uma crítica recorrente dos juízes e que acabou afetando consideravelmente todas as questões, reduzindo significativamente a pontuação atribuída ao critério “clareza de linguagem”, foi o fato das alternativas “b” e “c” apresentarem sempre os mesmos enunciados, como já exposto.

Em consequência, no campo “observações” ao lado de cada questão, foi comumente registrado que o grau de subjetividade associado a tais enunciados e a correspondente ausência de um cenário claro não permitia aos respondentes associar a alternativa à situação presente na organização, prejudicando a avaliação.

Esta característica é recorrente nas questões do modelo MMGP e era também nas

28 questões que foram importadas, tendo tal padrão sido replicado nas 12 demais elaboradas por este pesquisador.

<b>Crítérios de validação</b>	<b>Questões com <math>CVC_i &lt; 0,7</math></b>	<b>Questões com <math>CVC_i &gt; 0,7</math></b>	<b>Valor do <math>CVC_i</math></b>
Clareza de linguagem	25	15	0,519
Pertinência prática	4	36	0,892
Relevância teórica	5	35	0,878

Tabela 5 – Resultados do CVC para todos os critérios de validação  
Fonte: Elaboração própria.

Em consequência, 8 (oito) questões obtiveram um índice inferior à 0,7 nos três critérios, sendo por isto, rejeitadas. Ainda, optou-se por alterar os enunciados presentes nas alternativas “b” e “c”, o que fez com que todas as 40 questões da primeira versão do instrumento de avaliação sofressem alterações, passando a estabelecer, nestas alternativas, um cenário específico possível de existência na organização, dentro do que estava sendo avaliado. Manteve-se a gradação decrescente de cenários, permanecendo na alternativa “a” o mais adequado e na alternativa “e” o mais distante do ideal.

As diversas críticas e sugestões propostas também orientaram alterações de outras ordens, mesmo nas 32 questões que apresentaram um conjunto de índices aceitáveis de validade de conteúdo. Ainda, algumas destas críticas serviram como referência para, mediante nova análise bibliográfica, estabelecer-se novas questões e critérios, alterando consideravelmente aquela primeira versão concebida.

Uma alteração bastante significativa e que já se encontrava na primeira versão do instrumento de avaliação e o fato de não ter sido mantida a divisão das questões por níveis, diferenciando-se significativamente do MMGP. De fato, partiu-se da premissa de que mais importante do que avaliar o grau de aderência da organização a níveis preestabelecidos, seria avaliar seu grau de aderência diretamente as dimensões propostas (denominadas de critérios no IAMGPSP). Assim, todas as questões foram agrupadas diretamente por critérios, a fim de permitir uma rápida avaliação do grau de aderência da organização a cada um deles.

### **4.3 Principais características do IAMGPSP**

Após o tratamento dos dados coletados, obteve-se uma 2ª versão para o instrumento de avaliação, transformado no IAMGPSP, constituído por 50 questões que podem ser consideradas mais claras, pertinentes e relevantes teoricamente, comparadas a primeira versão. Destas, 27 guardam significativa correspondência com as questões presentes

no instrumento do MMGP, conforme as correlações expostas abaixo.

Questão do IAMGPSP	Questão do MMGP	Questão do IAMGPSP	Questão do MMGP	Questão do IAMGPSP	Questão do MMGP
1	2.1	15	2.2	25	3.3
2	2.8	16	2.4	26	3.4
3	2.9	17	2.5 e 2.6	27	3.8
7	4.2	18	2.7	28	3.9
8	4.10	19	2.10	29	3.10
9	4.7	20	4.8	31	4.5
10	3.5	21	4.9	32	4.1
12	3.6	23	3.1	34	4.3
13	3.7	24	3.2	37	4.4

Tabela 6 – Correspondências entre as questões do IAMGPSP e as do Questionário do Modelo MMGP  
Fonte: Elaboração própria.

O IAMGPSP é inaugurado com uma apresentação que objetiva esclarecer aos respondentes o que é “maturidade em gestão de projetos”, a que se destina a avaliação, qual sua importância para a consecução dos objetivos macros da organização (inclusive sua missão), a utilidade dos resultados, qual o perfil necessário para ser um respondente e o que será feito com as informações da avaliação.

Por meio da apresentação, também buscou-se amenizar possíveis resistências culturais por parte dos respondentes, decorrentes tanto da possibilidade de se estar apresentando algo novo e desconhecido, mitigando-se sua rejeição, quanto pela apreensão gerada ante a perspectiva de sua organização não estar caminhando na direção correta.

As questões do IAMGPSP encontram-se numeradas sequencialmente, de 1 a 50, subdivididas em oito critérios explícitos, com quantidade variável de questões por critério, a saber: Alta Administração (5), Alinhamento Estratégico (4), Estrutura Organizacional (5), Competências (8), Metodologia (10), Melhoria Contínua (5), Gestão das Comunicações (6) e Gestão de Riscos (7). Além destes, há um nono critério avaliado pelo instrumento, porém implícito, denominado Informatização, que será explicado logo à frente.

Assim como no instrumento do MMGP, todas as questões foram estruturadas de tal forma a evidenciar no seu enunciado o assunto abordado, oferecendo a seguir cinco alternativas, sempre representando a alternativa “a” o cenário mais desejado para aquela organização em termos de boas práticas em gerenciamento de projetos, e a alternativa “e” a

situação contrária, graduando-se as demais alternativas entre as mesmas, de forma decrescente, de “a” a “e”. Caberá então aos respondentes dos órgãos/entidades públicos identificarem sua organização dentro das alternativas propostas, representando a alternativa “c” exatamente o meio termo entre estes dois cenários.

Basicamente, o IAMGPSP objetiva duas avaliações:

- Avaliação Final da Maturidade (AFM), por meio de um escalár; e
- Avaliação de aderência aos Critérios, por meio de taxas percentuais.

Para o cálculo da AFM, adotou-se forma muito similar a utilizada por Prado (2008), associando-se a cada alternativa das questões certa quantidade de pontos, de acordo com a tabela abaixo.

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	1

Tabela 7 – Pontuação das alternativas das questões do IAMGPSP

Fonte: Elaboração própria.

A única diferença reside no fato de ter sido associado 1 ponto a alternativa “e”. Assim, o máximo de pontos que poderá ser obtido pelo IAMGPSP será 500, caso fossem marcadas a alternativa “a” em todas as 50 questões, e o mínimo será 50 pontos.

No MMGP, a AFM constitui-se diretamente um índice, representado por um escalár, mediante o qual se realiza a avaliação propriamente dita.

A fim de tornar as informações mais precisas no âmbito do IAMGPSP, é instituído, para determinar a AFM, o Índice Geral de Maturidade (IGM), calculado da seguinte forma:

$$\text{IGM} = (\text{total\_de\_pontos})/100$$

obtendo-se assim uma escala que variará de 0,50 a 5,00. A avaliação da organização dar-se-á de acordo com a tabela abaixo.

Intervalo do IGM	AFM
Até 1,20	Muito fraca
1,21 a 2,20	Fraca
2,21 a 3,00	Regular
3,01 a 3,80	Boa
3,81 a 4,50	Ótima
Acima de 4,50	Excelente

Tabela 8 – Classificação da aderência da organização às boas práticas em GP

Fonte: Elaboração própria.

Para a avaliação de aderência aos critérios, propõe-se, de forma similar ao Prado (2008) para os níveis, a verificação de quantos pontos foram obtidos em cada critério, lembrando que varia a quantidade de questões por critério, não sendo possível, em consequência, estabelecer-se um intervalo ou escala padrão.

No entanto, verifica-se no IAMGPSP tanto questões que avaliam apenas um critério, de forma isolada (“alta administração”, por exemplo), quanto outras que avaliam simultaneamente dois ou mais critérios. Por exemplo, a questão 7 presente no critério “alinhamento estratégico” avalia simultaneamente os critérios “estrutura organizacional” e “metodologia”.

Isto ocorre pelo fato de ser inevitável a atividade de elaboração de questões transpassar-se por algum outro critério ao se buscar avaliar algum aspecto de um determinado critério. Sendo assim, visando uma avaliação mais completa de cada critério, torna-se fundamental que tal aspecto seja considerado ao se estabelecer o nível de aderência da organização a um determinado critério.

Portanto, preliminarmente a exposição da forma como deve ser avaliada tal aderência, faz-se necessário apontar as correlações existentes entre as questões e os respectivos critérios, evidenciadas na tabela abaixo.

<b>Crítérios</b>	<b>Questões do IAMGPSP</b>
Alta Administração	1, 2, 3, 4, 5, 16, 33
Alinhamento Estratégico	6, 7, 8, 9, 24
Estrutura Organizacional	3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 31
Competências	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 31
Metodologia	5, 7, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32
Melhoria Contínua	33, 34, 35, 36, 37
Gestão das Comunicações	4, 38, 39, 40, 41, 42, 43
Gestão de Riscos	44, 45, 46, 47, 48, 49, 50
Informatização	19, 24, 25, 34, 38

Tabela 9 – Relação das questões atinentes a cada um dos critérios  
Fonte: Elaboração própria.

Nota-se o surgimento do 9º critério, Informatização, que não se encontra explícito entre os oito demais, mas é objeto de avaliação da mesma forma.

Para mensurar o nível de aderência da organização a cada um dos critérios, é instituída a Taxa de Aderência ao Critério (TAC), calculado da seguinte forma:

$$TAC = (TO \times 100)/TP$$

onde TO é o total de pontos obtidos naquele critério e TP é o total de pontos possíveis no mesmo.

Tal taxa serve para refletir quão alinhada a organização se encontra àquele critério. A avaliação da TAC obtida dar-se-á de acordo com a tabela abaixo.

Intervalo da TAC	Avaliação da TAC
Até 20%	Fraca
21% a 40%	Regular
41% a 60%	Boa
61% a 80%	Ótima
81% a 100%	Excelente

Tabela 10 – Classificação da aderência da organização a cada um dos critérios  
Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4 Apresentação dos Critérios

Selecionaram-se estes nove critérios, tendo em vista ter sido identificado, após comparação entre os diversos modelos citados, e ainda tomando por parâmetro alguns outros trabalhos voltados para o setor público, notadamente a nível estadual, que nestes residem os reais fatores críticos para o sucesso do gerenciamento dos projetos a cargo de uma organização governamental, pelas razões expostas a seguir.

##### 4.4.1 Alta Administração

Algo regularmente mencionado na bibliografia consultada a respeito da maturidade em gestão de projetos é a necessidade primeira de “compra” da idéia pela alta administração. Sem isto, pode-se afirmar, em uma linguagem comum, que “não se chega a lugar algum”.

Tal perspectiva ainda fica mais acentuada no setor público, caracterizado em regra pela hierarquia e verticalização das estruturas organizacionais. Assim, não se pode esperar que uma organização pública avance na implantação de uma cultura associada à gestão de projetos sem antes tal direcionamento ter sido estabelecido pela alta administração. É indispensável a existência de liderança nesse nível, pois os portfólios, programas e projetos carecem do seu integral apoio em todos seus aspectos e etapas.

Ademais, mesmo nas organizações em que a condução de projetos esteja circunscrita a um setor em específico, há grande probabilidade de que as medidas estabelecidas para promover o aumento da maturidade na gestão de projetos daquele setor afetem, de alguma forma, o trabalho desenvolvido nos demais setores da organização, podendo seus responsáveis tornarem-se mais ou menos colaborativos, sendo necessário, mais uma vez, o apoio explícito da alta administração.

Para tanto, a alta administração não necessita de conhecimentos aprofundados sobre o assunto, mas tão somente genéricos, que podem ser obtidos por meio da participação de alguns dos seus membros em workshops, seminários, congressos ou outros, onde palestrantes ou consultores teriam a oportunidade de compartilhar suas experiências em Gestão de Projetos. Não faria parte do seu papel, neste contexto, interferir diretamente na condução e/ou fiscalização dos programas e projetos a cargo da organização, mas sim estar sempre disponível para a resolução de problemas detectados no curso dos mesmos. Por isso, esta precisa ser rotineiramente abastecida com relatórios objetivos sobre a situação dos programas e projetos.

Objetivamente, para que haja o apoio da alta administração, primeiramente faz-se necessário que seja estabelecido, em seu meio, um consenso sobre a importância do conjunto de conhecimentos afetos à gestão de projetos para a consecução da própria missão da organização, especialmente em relação àquelas cujo fim maior seja a promoção de projetos. Concluída esta etapa, tal apoio poderia ser concretizado, dentre outros, pela adoção das seguintes medidas, não necessariamente nesta ordem:

- Reconhecer de forma declarada que a mudança é necessária;
- Promover *On The Job Training* - OJT (Treinamento no Local de Trabalho), com instrutores internos ou externos, de forma a capacitar pessoas da organização que poderão, posteriormente, atuar como instrutores das equipes que vierem a ser constituídas;
- Incentivar e facilitar o acesso das pessoas da organização que lidam com projetos a cursos externos relacionados à Gestão de Projetos;
- Instituir normas internas que disciplinem o assunto;
- Patrocinar a implantação de uma estrutura organizacional que melhor atenda a consecução dos objetivos dos programas e projetos a cargo da organização;
- Estimular fortemente o uso correto desses conhecimentos, de forma a cobrar do nível intermediário que os programas e projetos apresentados sejam formatados de acordo com

práticas e instrumentos pré-definidos;

- Garantir recursos e priorizar as atividades inerentes a implantação dos conhecimentos afetos à gestão de projetos nos setores responsáveis pela condução e/ou fiscalização dos programas e projetos a cargo da organização;
- Estabelecer níveis de tolerância para o desempenho dos programas e projetos, tais como a extrapolação dos custos ou do cronograma de um programa ou projeto não poder exceder a um valor percentual do que fora inicialmente estabelecido (planejado);
- Participar diretamente da atividade de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos;
- Promover a constituição de Comitês para acompanhamento de programas e projetos mais relevantes, em termos dos custos (considerando-se a média de orçamentos dos programas e projetos já conduzidos pela organização) e/ou pela alta complexidade técnica envolvida;
- Integrar diretamente, alguns de seus membros, os citados Comitês;
- Praticar a delegação de autoridade, a fim tanto de reconhecer a autoridade daquele que é diretamente responsável por um programa ou projeto na organização, quanto de agilizar o processo de tomada de decisões no âmbito dos programas e projetos;
- Assegurar que aqueles diretamente responsáveis pelos programas e projetos sejam devidamente qualificados não apenas para identificar problemas, mas também para sugerir alternativas e formas de resolvê-los.

Assim, as 7 (sete) questões deste critério buscam identificar na organização alguns dos pontos relacionados acima.

#### **4.4.2 Alinhamento Estratégico**

Na busca pelo sucesso na implantação de projetos não basta executá-los de forma correta, é necessário se trabalhar nos projetos corretos (PMI, 2008). Com o objetivo de atender esta exigência, Prado (2008) aponta a necessidade de que tanto os projetos atuais quanto os futuros estejam alinhados com os objetivos de médio e longo prazo da organização.

De acordo com Anderson e Merna (2003), a importância do alinhamento dos projetos com os negócios da organização está associada ao fato de que, mesmo quando os projetos são concluídos no prazo e no orçamento previstos, os resultados são frequentemente menos efetivos que os exigidos ou esperados pela organização quando há deficiências na concepção estratégica dos mesmos.



Assim, torna-se fundamental que os programas e projetos estejam alinhados com o planejamento estratégico da organização, de forma tal que os mesmos reflitam um desdobramento das suas estratégias, o que tornaria o desempenho da organização diretamente alinhado com a eficiência e eficácia obtidos nos mesmos.

Neste sentido, vale observar que o IAGP – Ciclo 2010 também se propõe, por meio do seu 2º critério, “Estratégias e Planos”, a examinar como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazo e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas (BRASIL, 2009b).

E mais precisamente, estabelece que tanto os projetos sociais ou projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, mencionados no item 4.1 da avaliação, quanto às tarefas desempenhadas pelos agentes públicos voltadas ao estímulo do exercício da responsabilidade social e comportamento ético em todos os níveis, mencionadas no item 4.2 da avaliação, devem estar de acordo com a missão institucional da organização, a fim de não caracterizar desvio da atividade fim (BRASIL, 2009b).

Assim, as 5 (cinco) questões deste critério buscam identificar, dentre outros, se:

- Foi desenvolvido um planejamento estratégico institucional formal na organização;
- Todos os portfólios, programas e projetos encontram respaldo no planejamento estratégico da organização e recebem cada qual seu próprio gerente;
- Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização.

#### **4.4.3 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional é vista como um fator crítico de sucesso para a implementação de uma estratégia organizacional. Ao considerar que na execução de projetos muitas vezes são envolvidos diferentes setores de uma organização, Prado (2008) afirma surgir daí a necessidade de se escolher uma adequada estrutura organizacional que maximize os resultados e minimize os conflitos. Ademais, uma adequada estrutura organizacional ainda potencialize o fluxo de informações entre as diversas partes interessadas.

Neste sentido, Prado (2004) afirma que há cinco agentes principais envolvidos no gerenciamento e na execução dos projetos, cujas atribuições devem ser formalizadas: (1) Gerente do projeto; (2) Membro da equipe do projeto; (3) Patrocinador (Sponsor) do projeto;

(4) Escritório de gerenciamento de projetos; e (5) Comitês de projetos.

Gerente de projeto seria o responsável direto pelo cumprimento dos objetivos do projeto. Outros títulos comuns para este responsável seriam Coordenador, Supervisor e Líder. De forma paralela, torna-se interessante observarmos que isto segue a mesma lógica inerente aos programas do plano plurianual 2008-2011, disciplinada pelo Decreto nº 6.601, de 10 de outubro de 2008, que estabelece, no §2º do art. 3º, a figura do Gerente de Programa como o titular da unidade administrativa à qual o programa está vinculado, e o Coordenador de Ação como o titular da unidade administrativa à qual se vincula a ação.

Já a equipe do projeto é a grande responsável pela execução dos trabalhos do projeto, e sua dedicação a estes pode variar de parcial a integral, a depender da estrutura organizacional vigente, ou, supondo esta longe da ideal, do nível de apoio ao gerente oferecido pelo patrocinador do projeto.

Denomina-se patrocinador (*sponsor*) de um projeto algum membro da alta administração, com significativa influência e autoridade, que busca proporcionar um ambiente adequado para que o gerente do projeto possa atingir os resultados esperados.

No tocante ao elemento da estrutura organizacional voltada essencialmente ao gerenciamento de projetos, destaca-se o PMO – *Project Management Office* – Escritório de Projetos. O PMO pode ser definido com a estrutura organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento dos projetos em uma organização como um todo ou em parte dela. O PMO pode dedicar-se apenas às funções de apoio ao gerenciamento de projetos ou, até mesmo, assumir a responsabilidade direta pelo gerenciamento dos mesmos (PMI, 2004).

O PMO também pode ser visto como uma estrutura estabelecida para apoiar os gerentes e as equipes de projetos na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas para o gerenciamento de projetos (DAI & WELLS, 2004).

O comitê de projetos (ou “comitê direcional”, “comitê de liderança”, “câmara” ou *steering committee*), segundo Prado (2004), consiste em um grupo de profissionais, sem vínculo hierárquico, que se reúnem periodicamente para tratar de assuntos específicos, com os quais possuem alguma ligação. Basicamente, o comitê é um local para coordenar as ações interdepartamentais e assegurar o cumprimento das metas dos projetos. Neste sentido, é fundamental que os comitês criados sempre tenham em sua composição membros da alta administração.

A atuação deste agente da estrutura organizacional é muito conveniente em organizações tradicionais que utilizam a estrutura hierárquica funcional ou matricial fraca e nas quais o gerente de projeto tem pouca ou nenhuma autoridade. Nestes cenários, o Comitê e

o PMO representam uma forma criativa de obter mais agilidade e qualidade na condução de projetos interdepartamentais, pois auxilia o gerente do projeto a conseguir de sua equipe a dedicação necessária a execução do projeto.

Por todo o exposto, supondo que a estrutura organizacional do órgão/entidade seja inicialmente hierárquica-funcional, pode-se afirmar, a partir do *empowerment* do Gerente de Projetos, bem como da criação dos comitês e do PMO, que sua estrutura terá naturalmente se deslocado em direção a uma estrutura matricial, que poderá ser fraca, média ou forte, a depender da efetividade das medidas adotadas.

A reestruturação organizacional pode ser necessária em um setor ou departamento do órgão/entidade do SPF, ou mesmo da organização como um todo, a depender do número de programas e projetos conduzidos pela organização; da forma como se distribuem pelas suas diversas unidades; bem como da complexidade dos mesmos.

Rabechini Jr. *et al.* (2011), ao realizarem estudo de caso em uma empresa do setor de autopeças, a fim de analisarem os vínculos existentes entre as práticas de gerenciamento de projetos *vis-à-vis* a adequação da estrutura e das competências organizacionais, identificaram diversos problemas decorrentes do fato da estrutura organizacional da empresa ser do tipo funcional, que, pela pertinência para este estudo, foram expostos abaixo:

- Dificil solução conjunta para os problemas dos projetos;
- Problemas de comunicação entre os departamentos, devido à verticalização da estrutura;
- Ênfase nas atividades rotineiras em detrimento das atividades inovadoras, gerando problemas de prazos nos projetos;
- Falta de visão de conjunto e de prioridades sobre os diferentes projetos em andamento;
- Falta de uma visão clara sobre papéis e responsabilidades em relação as atividades e resultados dos projetos;
- Dubiedade em relação à figura do gerente de projetos, quando existente;
- Falhas na documentação e na memória técnica dos projetos, devido à inexistência de um processo integrado de gestão de projetos;
- Percepção de que as fases dos projetos são segregadas e a passagem das ações de um departamento a outro são feitas simplesmente jogando-se “por cima do muro” para os responsáveis pelas fases posteriores; e
- Atuação reativa das áreas funcionais indiretamente envolvidas nos projetos de desenvolvimento de produtos, tais como recursos humanos, qualidade e suprimentos.

Assim, as 8 (oito) questões deste critério buscam identificar, dentre outros:

- Se houve planejamento prévio à implantação da estrutura organizacional atual;
- Qual a estrutura organizacional atual;
- Se foi implantado pela alta administração um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP);
- Se são comumente implantados Comitês para acompanhamento de programas e projetos, especialmente os mais relevantes;
- Se é garantida a autoridade necessária àqueles que desempenham as funções de gerentes dos portfólios, programas e projetos da organização.

#### 4.4.4 Competências

A *Internacional Project Management Association* reconhece três tipos de competências dentro de uma organização: (1) Competências Técnicas; (2) Competências Comportamentais; e (3) Competências Contextuais (IPMA, 2006).

As Competências Técnicas dizem respeito aos conhecimentos em gerenciamento de portfólios, programas e projetos e em outras práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na organização ou setor. Algumas importantes fontes de conhecimentos em gerenciamento de projetos já foram citadas neste estudo, tais como o PMBoK, lançado pelo PMI; o PRINCE 2, lançado pelo OGC; e o ICB, lançado pelo IPMA.

No cenário atual, em que há inúmeros projetos em curso por todo o país, torna-se fundamental que as organizações invistam o quanto esforços na capacitação técnica dos seus servidores, a fim de que os mesmos estejam diretamente habilitados a realizar, dentre muitos outros, um efetivo acompanhamento dos portfólios, programas e projetos sob a responsabilidade da organização, evitando assim a delegação a terceiros de atividade que lhe é própria.

As Competências Comportamentais dizem respeito ao conhecimento de aspectos relacionados ao relacionamento humano, traduzida na habilidade do gerente do projeto de, por um lado, proporcionar a motivação necessária aos membros da sua equipe e, por outro, evitar ou mitigar os prejuízos decorrentes de conflitos que podem ocorrer no dia a dia da organização.

As Competências Contextuais envolvem a necessidade de que o gerente de projeto e demais envolvidos conheçam a organização onde trabalham e outras instituições que possam afetar o projeto. Além disso, em alguns casos, necessitam conhecer aspectos

financeiros, legais, dentre outros (PRADO, 2008).

O domínio de tais competências pelos líderes dos portfólios, programas e projetos foi identificado como fundamental para o sucesso do gerenciamento dos mesmos em uma organização.

Assim, as 9 (nove) questões deste critério buscam identificar, dentre outros, se:

- Há aceitação e emprego do conjunto de conhecimentos afetos à Gerenciamento de Projetos pelos gerentes dos portfólios, programas e projetos;
- Foi realizado um levantamento do nível de conhecimento técnico dos membros das equipes responsáveis pelo gerenciamento ou monitoramento dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização, das competências técnicas necessárias aos cargos ocupados pelos mesmos, a fim de suprirem-se eventuais deficiências;
- São realizados cursos e treinamentos em gestão de projetos, dentre outros.

#### **4.4.5 Metodologia**

Ponto crucial para a implantação do gerenciamento de projetos em uma organização é justamente a seleção ou desenvolvimento da metodologia que seja a mais adequada aos processos de gerenciamento já existentes, a sua cultura organizacional e ao seu *core business*.

Quando se menciona a possibilidade de desenvolvimento de uma metodologia em gestão de projetos para a organização, por óbvio não se deve reinventar a roda, desenvolvendo-a a partir do zero, como pontua Kerzner (2006), mas sim utilizar os elementos presentes tanto nas já existentes no mercado, ou mesmo naquelas já desenvolvidas e em uso por outras organizações.

Neste sentido, Kerzner (2006) afirma que um dos maiores equívocos que uma organização poderia cometer seria o de desenvolver uma metodologia diferente para cada tipo de projeto, o que acarretaria, entre outros, a dificuldade de se estabelecer um aperfeiçoamento contínuo para todas. Outro seria não conseguir integrar a metodologia e as ferramentas da gestão de projetos em um processo unificado.

Prado (2008) orienta que a metodologia a ser implantada deve estar alinhada com a cultura da organização e ela pode ser adquirida ou desenvolvida dentro da mesma. Tal ação objetiva tanto padronizar todas as tarefas a serem executadas no planejamento/execução/controle e monitoramento dos programas e projetos a cargo da organização, quanto promover a aderência de todas as pessoas da organização as suas normas

e procedimentos.

Neste sentido, há diversas metodologias existentes no mercado. Pode-se afirmar que a apresentada pelo PMI, por meio do PMBoK; a do OGC, por meio do PRINCE2; e a do IPMA, por meio do ICB, seriam as principais atualmente existentes. Como a metodologia a ser adotada ou concebida deve ser aquela que mais se coadune com os negócios da organização, nada impede que uma versão híbrida, que procure aproveitar o que de melhor há em cada uma das citadas, seja concebida e implantada.

Vale observar que a metodologia contida no Guia PMBoK, por exemplo, apesar de ser a mais difundida atualmente no continente americano, também possui suas limitações, tendo em vista não elencar entre suas áreas de conhecimento assuntos tão caros à administração pública na atualidade, tais como os relacionados ao meio ambiente (licenciamento ambiental e nuclear, por exemplo), de responsabilidade social, de saúde e segurança no trabalho, dentre outros.

Kerzner (2006) afirma que, quando do planejamento da implementação de uma metodologia de gestão de projetos em uma organização, algumas questões muito comuns começam a surgir, dentre as quais destacam-se:

- Devemos desenvolver nossa própria metodologia ou verificar, dentre as já existentes no mercado ou em uso em outras organizações, a que mais se adéque a nossa organização?
- Como devemos lidar com uma situação em que somente parte da organização vê vantagem em usar essa metodologia e o resto prefere conduzir os programas e projetos a seu modo?
- Como convenceremos os funcionários de que a gestão de projetos é uma competência estratégica e que a metodologia sustenta esta estratégia?

Com base na literatura pesquisada, pode-se afirmar que seriam diversos os potenciais benefícios para um órgão/entidade público federal ante a adoção de uma metodologia-padrão em gestão de projetos.

Em primeiro lugar, considerando que os projetos básicos, previstos na Lei nº 8.666/1993, nada mais são do que a materialização do planejamento de uma obra ou empreendimento, a implantação de uma metodologia-padrão em gestão de projetos na organização permitiria tanto a obtenção de projetos básicos mais realistas, quando desenvolvidos dentro da própria organização, de forma a refletir com maior precisão os reais custos e cronogramas necessários a sua execução, quanto melhor aferir sua exequibilidade, quando contratados com terceiros, pois, nesta situação, a Administração teria maiores condições de avaliar, por meio dos seus processos internos, se aquele projeto fora

desenvolvido observando-se as boas práticas em gerenciamento de projetos, influenciando diretamente seu processo de recebimento.

Algumas outras vantagens para a organização seriam: tornar os processos mais previsíveis; consolidar a base para a melhoria contínua; possibilitar uma comunicação mais eficiente e eficaz; estabelecer claramente os limites de delegação de trabalho; e registrar o conhecimento tecnológico da organização.

Algumas vantagens também para os gerentes de projetos seriam: planejar o trabalho repetitivo; facilitar o treinamento no trabalho; eliminar a interferência freqüente no trabalho do subordinado; supervisionar, sem a necessidade de ordens freqüentes da chefia; ter uma ferramenta para o exercício do controle; eliminar o esforço de procurar a solução do mesmo problema repetidas vezes, dentre outros.

Assim, as 12 (doze) questões deste critério buscam identificar, dentre outros, se:

- Há uma metodologia normatizada e já implantada na organização para gerenciamento ou monitoramento dos portfólios, programas e projetos;
- Há um sistema informatizado implantado que apóie a metodologia;
- Houve um mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a criação de um produto/serviço;
- O planejamento de cada novo projeto é conduzido segundo um padrão de procedimentos pré-estabelecidos;
- As reuniões de avaliação do andamento de cada programa e projeto são organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida.

#### **4.4.6 Melhoria Contínua**

Como foi exposto na tabela 4, o último nível de maturidade em gerenciamento de projetos dos principais modelos encontra-se diretamente associado à melhoria contínua. E não poderia ser diferente, pois ainda que a organização já tivesse adotado todas as boas práticas recomendadas em gerenciamento de projetos, sempre haveria processos ou atividades, rotineiros ou relacionados a projetos, passíveis de aperfeiçoamento ou otimização.

Como este vetor decorre de uma série de atividades específicas, apoiadas por técnicas e ferramentas apropriadas, desenvolvidas com o intuito de aumentar o nível de maturidade da organização, com foco no desenvolvimento de competências e habilidades, nada mais natural que avaliar o grau de maturidade de uma organização em relação à melhoria

contínua.

É fundamental que tais atividades tanto estejam em consonância com os comportamentos ligados à cultura da organização, que afeta o desempenho das atividades, quanto sejam coordenadas dentro de uma visão sistêmica dos processos existentes, de forma a impedir que a busca de melhoria de um indicador de desempenho em específico não prejudique outros processos.

Importa ressaltar que a melhoria contínua que aqui se prega não se confunde com aquela apresentada pelo GesPública. Aquela é desenvolvida basicamente por meio de três etapas: avaliação periódica que visa verificar o grau de aderência das práticas de gestão da organização em relação ao referencial de excelência preconizado pelo GesPública; implementação das ações de melhoria identificadas na avaliação, decorrentes dos aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo; e monitoramento das ações implementadas. Além daquele processo adotar como parâmetro o MEGP, onde o foco está nos processos e atividades “rotineiras” da organização – e não nos projetos como aqui abordados – ele também poderia não proporcionar avanços significativos para as organizações que já estivessem próximas dos 1000 pontos, ao contrário da abordagem de melhoria contínua em gestão de projetos.

Ademais, um aspecto fundamental deste critério é a melhoria contínua da metodologia adotada para gestão de projetos na organização. Neste sentido, Kerzner (2006) afirma que a metodologia de gestão de projetos em uso em uma organização especialmente necessita de um aperfeiçoamento contínuo, que visa, dentre vários outros, verificar se:

- Há alterações possíveis na metodologia que possam aumentar a velocidade das atividades de integração, no âmbito dos programas e projetos;
- As mudanças nas práticas de treinamento da organização determinam mudanças na metodologia;
- Há mudanças possíveis na metodologia que possam promover sua maior aceitação no âmbito de um setor ou mesmo da organização como um todo;
- Mudanças observadas no comportamento organizacional determinam mudanças na metodologia;
- A melhor utilização do software que apóia a metodologia permitiria a eliminação de parte da documentação e relatórios atuais;
- Há softwares novos no mercado que possam substituir algum em uso na organização ou melhor apoiar algum ponto da metodologia;



- Foram lançadas atualizações para o software que apóia a metodologia e se seria interessante promover tal atualização, considerando as vantagens/desvantagens das mudanças proporcionadas.

A identificação de oportunidades de melhorias em gestão de projetos muitas vezes ocorre de forma mais fácil pelo PMO, caso existente, considerando sua própria natureza e função na organização. Assim, as 5 (cinco) questões deste critério buscaram avaliar:

- O nível de comprometimento com a melhoria contínua;
- A existência de um programa formal de melhoria contínua focado no modelo implantado de gerenciamento de projetos;
- O nível da cultura organizacional inerente à melhoria contínua;
- Garantia de aprendizagem oriunda da Melhoria Contínua; e
- Tratamento das não conformidades identificadas nas atividades dos programas e projetos em andamento.

#### **4.4.7 Gestão das Comunicações**

De acordo com os resultados da 6ª edição do Estudo de Benchmarking em Gestão de Projetos realizado pelo PMI (2011), levantamento este que englobou 300 empresas brasileiras de grande porte como Petrobras, Nestlé, Vale, Volkswagen, Votorantim, Lojas Renner, Embraer, Gerdau, IBM, TIM, Promon e BNDES, o principal motivo apontado por 76% das empresas pesquisadas como causa de fracasso dos seus projetos não foi um precário gerenciamento do escopo, tempo, custos, ou mesmo riscos, como poderia rapidamente se inferir, mas sim um precário gerenciamento das comunicações, seguido pelo não cumprimento de prazos (71%) e mudanças constantes de escopo (70%).

O PMI, por meio do PMBoK, trata do aspecto comunicações mais no âmbito de cada projeto, estabelecendo para cada um plano de gerenciamento específico. No entanto, a comunicação deve ser vista atualmente como um fator estratégico nas organizações, o que implica afirmar que esta deve ter a capacidade de bem gerenciar suas comunicações, tanto no âmbito interno, quanto no externo, alcançando eficazmente todas as partes interessadas, muito antes de decidir pela implementação ou não de um programa ou projeto, de forma tal que os seus sistemas de informação tenham condições de sustentar eficazmente o planejamento das comunicações estabelecidas para os mesmos e que, supõe-se, façam parte do seu *core business*.

A percepção da comunicação como um fator estratégico é muito recente, e a atividade de mensurar seu retorno, em valorizá-la, tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações (TORQUATO, 2002)

Damante (1999) afirma que a comunicação, no universo das organizações, se transformou em elemento estratégico. Por isso, afirma que é preciso sistematizar e construir a comunicação eficiente, usando canais e formatação adequados, capazes de motivar e gerar iniciativas espontâneas, pois são estes os desafios que as organizações modernas têm na busca de competitividade.

Por fim, a autora ainda afirma que uma boa comunicação está embutida na cultura organizacional, a qual envolve valores e crenças. A comunicação visa provocar mudanças no comportamento das pessoas, por meio do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que se eleva com a satisfação profissional (DAMANTE, 1999).

Por todo o exposto, observamos que a comunicação não tem sido mais vista apenas como uma ferramenta, mas sim como um fator estratégico na engrenagem da organização e transformador de sua gestão.

Neste contexto, o processo de comunicação organizacional é fundamental para que todas as pessoas conheçam a realidade da organização na qual atuam, e se desenvolva um compromisso entre os envolvidos. A organização precisa deixar claro o que pretende e conscientizar seus funcionários dos seus objetivos e metas.

Assim sendo, uma organização deve se preocupar em estabelecer canais de comunicação coerentes com sua realidade e área de atuação, de forma a estabelecer um fluxo dinâmico e tempestivo de informações.

Assim, as 7 (sete) questões deste critério buscaram avaliar:

- Se há suporte à gestão da informação dos recursos de tecnologia da informação que apoiem os planos de comunicação da organização e dos seus programas e projetos;
- O nível de aderência a cultura de estabelecer-se um planejamento específico para a gestão das comunicações de cada um dos programas e projetos conduzidos pela organização;
- A qualidade do planejamento estabelecido para a gestão das comunicações no âmbito de cada um dos programas e projetos;
- O nível de estruturação e padronização das comunicações planejadas para cada um dos programas e projetos;
- Se o conjunto de informações presentes no plano de gerenciamento das comunicações dos programas e projetos encontra-se de acordo com o que preceituam as boas práticas;

- A periodicidade da confecção de relatórios de desempenho pela organização, bem como aspectos associados à distribuição e utilização das informações; e
- Se há método de trabalho que objetive mapear e gerenciar as partes interessadas na consecução dos objetivos dos programas e projetos da organização.

#### 4.4.8 Gestão de Riscos

O gerenciamento de riscos em gestão de projetos é uma de suas áreas fundamentais. Da mesma forma que as comunicações, o PMI, por meio do PMBoK, tem o seu foco de gestão de riscos mais voltado para o âmbito dos projetos. No entanto, aponta-se nesta pesquisa a necessidade de que o mesmo ocorra também a nível corporativo, a fim de contribuir com a consecução dos objetivos precípuos dos portfólios da organização.

De fato, esta percepção corporativa de gestão de riscos já é recomendada pelo documento “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada”, desenvolvido em 2007 pela empresa de auditoria *PricewaterhouseCoopers*, após solicitação do *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*. Este documento, que ficou conhecido como COSO II, objetivou ampliar o alcance em controles internos promovido pelo documento anterior, denominado “Controles Internos – Estrutura Integrada” (também conhecido como COSO I), oferecendo um enfoque mais vigoroso e extensivo no tema de gerenciamento de riscos corporativos, não tendo por fim substituir a estrutura de controles internos das organizações, mas sim incorporar a mesma esta nova perspectiva, passando a ser utilizada tanto para atender às necessidades de controles internos das organizações, quanto para adotar um processo completo de gerenciamento de riscos.

O COSO II definiu o gerenciamento de riscos corporativos como um “processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite ao risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos”.

No entanto, ainda que o processo de gerenciamento de riscos do COSO II se aproxime, por um lado, da gestão de riscos no âmbito da gestão de projetos, na medida em que sua filosofia considera o risco em todas as ações que a organização executa, estendendo-se desde o desenvolvimento e implementação de estratégias até suas atividades do dia a dia, e que igualmente estabelece as fases de identificação dos riscos, avaliação, planejamento de

respostas, controle e monitoramento, por outro lado se afasta, na medida em que sugere uma análise mais superficial da avaliação dos riscos, e não considera técnicas e ferramentas desenvolvidas no âmbito da gestão de projetos.

Para ilustrarmos esta situação, consideremos preliminarmente que a perspectiva do gerenciamento de riscos na gestão de projetos considera todos aqueles eventos que poderão comprometer a consecução dos objetivos de um projeto, e no COSO II considera todos aqueles eventos que poderão comprometer (ou mesmo potencializar, mas não é este o foco) a consecução dos objetivos estabelecidos pela organização na sua dimensão corporativa, ou seja, no nível estratégico, operacional, de comunicação, de conformidade, ou outros.

O Guia PMBoK propõe que a avaliação dos riscos ocorra mediante duas análises: a primeira qualitativa e a segunda quantitativa. Na fase qualitativa, da mesma forma que o COSO II, busca-se estabelecer um “ranqueamento” dos riscos mediante análise de duas dimensões: probabilidade e impacto. No entanto, quanto a esta segunda dimensão, de impacto, a literatura especializada em gestão de projetos senão amplia, ao menos traz mais luz a forma de tratamento proposta pelo COSO II, quando considera, para cada risco, as múltiplas outras dimensões que poderão ser por ele afetadas, além da econômico-financeira, tais como as de ordem legal, de imagem da organização perante a sociedade, sócio ambiental, de responsabilidade social, política, de saúde e segurança no trabalho, e todas concomitantemente, de forma a atingir-se um indicador para cada um dos riscos que melhor os posicionem no “ranqueamento” pretendido, considerando-se seus múltiplos aspectos.

Aliás, importa observar que muitos riscos de baixíssima materialidade podem ser extremamente mais graves e aparecer muito a frente de outros com alto impacto na dimensão econômico-financeira, quando consideradas as demais dimensões, algumas inclusive que podem se fazer mais presentes no setor público que no setor privado.

Além disso, são utilizados na área de gestão de riscos em projetos diversas ferramentas e técnicas, muitas delas já consagradas no setor privado, e aparentemente alheias ao COSO II e ao setor público de modo geral, tais como Simulação de Monte Carlo e CPM (*Critical Path Method*) para riscos em cronogramas, Análise do valor monetário esperado, Árvore de Decisão, *Nominal Group Technique*, Técnicas de Delphi, teste ou análise de sensibilidade, Árvore de Falhas (*Fault Tree Method*), dentre outros.

A fim de definir exatamente de quem seria a responsabilidade pela gestão dos riscos que podem comprometer a saúde do portfólio ou da carteira de portfólios de uma organização, utilizar-se-á, como parâmetro, o relatório elaborado pela Unidade Estratégica (SU) do Governo do Reino Unido, em 2002, denominado “*Risk: Improving government’s*

*capability to handle risk and uncertainty*” (Risco: melhorando a capacidade do governo de lidar com riscos e incerteza), que traz uma visão voltada para os riscos próprios da Administração Pública.

Para a SU (2002), os riscos se dão em diferentes níveis e, por isso, o governo precisa ser capaz de lidar com eles em todos os níveis. Basicamente, os riscos devem ser gerenciados em três níveis: estratégico; de programa; e operacional ou de projeto. No nível estratégico, as decisões envolvem a formulação de objetivos estratégicos, a alocação de recursos e as opções na formulação de políticas em relação às possíveis mudanças nas circunstâncias que cercam o ambiente de governo. No nível dos programas, as decisões são relacionadas ao estabelecimento de projetos, aquisições, estrutura organizacional, orçamento, qualidade dos serviços e continuidade ou sobrevivência. Já no nível operacional ou de projeto, as decisões se concentram nos aspectos técnicos, gerenciamento de recursos e de cronograma e relacionamento com fornecedores e parceiros.

Para que o gerenciamento de riscos seja efetivo em todos os seus níveis, é necessário que a responsabilidade recaia sobre aqueles com maior capacidade para tanto.

Observando-se na esfera federal um Ministério, por exemplo, pode-se pensá-lo como órgão central responsável a nível estratégico e, nesta dimensão, deve exercer um papel de suporte ao gerenciamento de riscos, o que inclui: prover o contexto estratégico para as decisões; testar de maneira regular os julgamentos sobre riscos-chave e procedimentos de gerenciamento de riscos; realizar gerenciamento de crises; avaliar e tomar a responsabilidade sobre ameaças e oportunidades de larga escala; identificar riscos que perpassem mais de um departamento; gerenciar as interdependências entre as operações de diferentes departamentos quando a antecipação ou resposta ao risco tiver de ser construída de maneira conjunta; prover um centro de excelência em gerenciamento de riscos (SU, 2002).

Aos departamentos recai a responsabilidade de gerenciar os riscos em seus níveis mais primários (operacional ou até mesmo de programas, de acordo com a estrutura organizacional do governo em questão), podendo esse trabalho ser desenvolvido em parceria com agências ou órgãos externos para riscos específicos.

Os departamentos devem ser responsáveis também por assegurar mecanismos para reportar o andamento e os resultados do gerenciamento de riscos, de forma a garantir o conhecimento do processo pelos órgãos centrais. Além disso, é necessário assegurar que os responsáveis pelo gerenciamento de riscos estejam ligados de maneira próxima aos tomadores de decisões, a fim de oferecer um suporte efetivo (SU, 2002).

Neste ponto, surge uma pergunta fundamental que costuma não ser abordada de

forma sistemática e estruturada nas organizações: quem dentro da organização é o *risk owner*, ou, em outras palavras, quem é o responsável por um determinado risco?

Para o SU (2002), é de extrema importância que se assegure que a responsabilidade sobre o risco (“*risk ownership*”) esteja alinhada com a responsabilidade sobre a entrega, sendo que a extensão desta responsabilidade pelos resultados deve ser corroborada pelos órgãos centrais.

O fato é que o processo de gerenciamento de riscos estratégicos tem um efetivo início quando certas pessoas, posicionadas de forma a lhes conferir uma visão *top-down* da organização, passam a atuar conjuntamente no desenvolvimento de um plano estruturado e sequenciado, denominado de plano de gerenciamento dos riscos, constituído pelas seguintes etapas, necessariamente nesta ordem: identificação dos riscos que possam comprometer a consecução dos objetivos estratégicos, análise qualitativa e quantitativa dos mesmos, definição do planejamento de respostas e, por fim, monitoramento, tudo de forma documentada.

Após desenvolvimento deste plano, as pessoas designadas na etapa do monitoramento passam a atuar no controle, acompanhamento e implementação das respostas aos riscos identificados, devendo também regularmente promover a revisão dos perfis dos riscos, monitorar a emergência de novos riscos correlacionados e atualizar o plano de respostas aos riscos.

Talvez o grande problema para o *risk owner* surja quando da implementação das respostas aos riscos. Considerando-se que este processo necessita ser dinâmico, caso contrário não faria sentido a designação de um responsável para acompanhá-lo, e considerando ainda a acentuada verticalização das estruturas organizacionais do SPF, como convencer um determinado *risk owner* a aceitar a responsabilidade pela ingerência em uma série de controles que provavelmente estão fora de sua área funcional de ascendência gerencial?

Não há dúvidas de que todo *risk owner* inevitavelmente acaba sendo um funcionário (com certo nível hierárquico) responsável por gerenciar a grande maioria dos controles que mitigam um determinado risco em questão. Entretanto, como lidar com os controles presentes em outros processos e em outras áreas funcionais sem causar desconforto ou conflitos? Este problema tende a se agravar na medida em que os *risk owners* se constituem em uma posição de responsabilidade com baixo grau de autoridade associado.

De forma a materializar esta discussão, identificou-se abaixo dois possíveis cenários. Não se descarta a possibilidade de implantação de uma forma híbrida, customizando a ação de gestão de riscos para as características das áreas e processos da organização.

- Definição do *risk owner* como alguém que efetivamente tem a visão completa do processo atravessando todas as áreas funcionais. Estes *risk owners* devem possuir autoridade formal e documentada para que de fato possam adotar as medidas necessárias ao controle e implementação das respostas correspondentes aos riscos que se afiguram.
- Definição do *risk owner* como alguém que avalia se o conjunto de controles existente é o mais eficiente possível para mitigação do risco, sendo responsável pelo seu monitoramento e mobilização da organização quando da implantação das respostas aos riscos.

Observa-se que não se trabalha com a hipótese de inexistência do *risk owner*, pois considera-se fundamental para um efetivo monitoramento e controle dos riscos identificados que haja, para cada risco, um responsável designado para o seu acompanhamento. Do contrário, corre-se o risco de que um fator de risco previamente identificado, para o qual haviam sido planejadas possíveis respostas, a serem implementadas quando da ocorrência de certos eventos prévios a efetivação deste fator de risco, que funcionariam como uma espécie de “gatilho” de acionamento destas respostas, ocorra e impacte significativamente os objetivos estratégicos da organização, simplesmente por não terem sido implementadas as respostas tempestivamente, quando da incidência dos “gatilhos”.

De fato, não há uma prescrição de quem deva lidar com cada risco. O importante é que a responsabilidade sobre o gerenciamento de determinado risco deve ser de quem estiver em melhor posição para lidar com o risco, o que deve ser examinado caso a caso. Alguns critérios, porém podem ser sugeridos, tais como a competência, a capacidade, o interesse público, relação custo-benefício, capacidade de gerenciamento, proximidade do objeto do risco (SU, 2002).

O objetivo principal do estudo empreendido pela Unidade Estratégica é indicar o que precisa ser feito para que o gerenciamento de riscos no Reino Unido se aproxime do desejável. Muito embora parte do estudo considere as características próprias daquele Estado na proposição de ações, algumas sugestões do que deve ser feito podem ser consideradas na realização deste estudo, pois são adaptáveis e altamente aplicáveis. Assim, passamos aos principais pontos a serem observados para a implantação de um gerenciamento de riscos estratégicos da Administração Pública (SU, 2002):

- Garantir que a tomada de decisões leve em conta os riscos, de tal forma que o gerenciamento de riscos se torne requisito para o processo decisório;
- Garantir que o processo de gerenciamento de riscos seja efetivamente estabelecido e que

as ferramentas e métodos selecionados sejam aplicados;

- Organizar-se para o gerenciamento de riscos, garantindo que a responsabilidade para lidar com os riscos seja daqueles melhor preparados para seu gerenciamento e que o fluxo de informações dê suporte à divisão de tais tarefas;
- Desenvolver as habilidades de forma a garantir que os responsáveis pelas tomadas de decisões estejam preparados para entender e analisar os riscos e que sejam assessorados por profissionais experientes, caso necessário;
- Garantir a qualidade pela adoção de padrões e práticas de benchmarking;
- Gerenciar a comunicação a respeito da divulgação dos riscos ao público.

Assim, as sete questões deste critério buscaram avaliar:

- O desenvolvimento e a qualidade de plano de gerenciamento de riscos corporativos;
- Algumas características que podem potencializar a concepção de um acertado plano de gerenciamento de riscos corporativos;
- Alinhamento e proximidade entre os tomadores de decisões e os responsáveis pelo gerenciamento de riscos, avaliando se estes oferecem um suporte efetivo àqueles;
- Como se dá o acompanhamento e controle dos riscos corporativos identificados no plano de gerenciamento;
- Como se dá o processo de identificação e análise dos riscos que podem afetar a consecução dos objetivos dos programas e projetos;
- Como se dá o processo de desenvolvimento e execução do plano de respostas aos riscos que podem afetar os programas e projetos; e
- Como se dá o processo de monitoramento e atualização dos perfis dos riscos que podem afetar os programas e projetos.

#### **4.4.9 Informatização**

Em relação a este critério, é possível que maiores considerações a respeito da importância para a consecução dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais, da disponibilidade pela organização de adequadas tecnologias e recursos de Tecnologia da Informação (TI) sejam desnecessárias.

Sendo assim, busca-se, por meio deste critério, esclarecer que diversos aspectos da metodologia em gestão de projetos adotada pela organização precisam ser informatizados.

Prado (2008) afirma que a informatização engloba o desenvolvimento e a



implantação de um sistema informatizado de gerenciamento de projetos alinhado com a metodologia adotada. Prossegue esclarecendo que a informatização de todos os aspectos da metodologia de gerenciamento de projetos de uma organização pode ser realizada por meio da implantação de um “Sistema de Gestão de Projetos” (SGP). Geralmente este contempla de forma integrada:

- Soluções que dêem suporte ao planejamento e ao acompanhamento do projeto e que apoiem o gerenciamento das áreas de conhecimento do projeto (fazendo remissão as nove áreas de conhecimento apontadas pelo PMBoK, metodologia esta a qual o autor se alinha);
- Aplicativos ou sistemas de coleta e processamento de informações de andamento do projeto, num nível de detalhe geralmente não encontrado nas “soluções” acima, como, por exemplo, sistemas que apontam as horas trabalhadas pelos membros das equipes dos projetos;
- Soluções que permitam a emissão de relatórios específicos sobre o andamento do projeto, para todos os níveis da organização;
- Um sistema de apoio à decisão, para uso pela alta administração; e
- Um sistema que possibilite o armazenamento e recuperação das informações de projetos encerrados

Os sistemas informatizados deverão ser acessados pelos principais envolvidos e, certamente, algumas informações serão restritas apenas a algumas pessoas. A informatização deve ser capaz de fornecer dados tanto de projetos isolados, como da carteira como um todo, a fim, dentre outros, de evidenciar os desempenhos.

Para Kerzner (2006), os sistemas de informação em gestão de projetos devem ser alimentados por quatro outros sistemas de informação, quais sejam, de Valor Agregado, de Gerenciamento de Riscos, de Lições Aprendidas e de Falha de Desempenho.

O Sistema de Informação de Valor Agregado capta e calcula os valores reais e planejados para o trabalho, os custos reais, as variações de custos e de prazos, o custo estimado na conclusão, o tempo estimado na conclusão, enfim, basicamente este sistema informa onde o projeto se encontra hoje e aonde vai levar (KERZNER, 2006).

O Sistema de Informação para Gerenciamento de Riscos permite armazenar e recuperar dados relativos aos riscos, inclusive por meio de relatórios. As informações incluem as documentações relativas a todas as etapas da elaboração do plano de gerenciamento de riscos, partindo da identificação dos mesmos, das análises qualitativas e quantitativas, dos

objetivos dos contratos, quando necessários, dos planos de respostas, e outros. Os relatórios gerados podem destinar-se a alimentar de informações tanto a alta administração quanto quem está atuando na ponta com informações específicas (KERZNER, 2006).

O Sistema de Informação de Falhas de Desempenho destina-se a armazenar informações referentes a falhas que podem ir desde o total fracasso de um projeto até de alguns testes durante o mesmo. Este sistema visa apoiar a identificação das causas das falhas e possíveis recomendações para sua eliminação (KERZNER, 2006).

O Sistema de Informação de Lições Aprendidas visa capturar uma série de informações valiosas de todos os projetos conduzidos ano a ano pelas organizações a fim de aperfeiçoar seus processos, padrões, estimativas, o modo como o projeto foi conduzido, dentre outros. Tais informações constituem propriedade intelectual das organizações. Desconsiderá-las aumenta significativamente a probabilidade de incidência das mesmas falhas e erros cometidos no passado (KERZNER, 2006).

Assim, as cinco questões deste critério buscaram avaliar se:

- Há um sistema informatizado implantado e totalmente adequado a metodologia adotada pelo órgão/entidade para gerenciamento ou monitoramento dos seus projetos;
- Foram adotadas as medidas necessárias à promoção de um efetivo gerenciamento ou monitoramento do cronograma dos portfólios, programas e projetos da organização;
- Foram informatizados os processos que envolvem as etapas para a criação de um produto/serviço;
- Há um programa formal de MC focado no sistema informatizado que apóia o gerenciamento dos projetos na organização; e
- A organização dispõe de recursos de TI que potencializam a integração e o compartilhamento de informações e conhecimentos.

#### **4.5 IAMGPSP como fomento à Boa Governança no SPF**

Pretende-se, nesta subseção, evidenciar em que medida a implementação de uma metodologia e de uma série de outras boas práticas voltadas a evolução da maturidade em gestão de projetos fomentaria o estabelecimento de uma boa governança corporativa em uma organização pública. Para o alcance deste objetivo, faz-se necessário previamente trazer luz aos conceitos de Governança Corporativa e seus princípios, o que será feito da forma mais breve e sucinta possível.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou, em 2009, a 4ª edição do Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa – CMPGC (IBGC, 2009), definindo Governança Corporativa como “*o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle*”. Ainda, o referido código estabeleceu quatro princípios básicos, quais sejam:

- **Transparência:** que se traduz no animo próprio do gestor em informar às partes interessadas tudo que lhes seja importante, indo além das disponibilizações impostas por leis e regulamentos;
- **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas;
- **Prestação de Contas (*accountability*):** os agentes políticos, gestores e controladores devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões; e
- **Responsabilidade Corporativa:** os agentes políticos, gestores e controladores devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

No entanto, o próprio CMPGC informa que, apesar dos seus princípios e práticas aplicarem-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou outro, foi desenvolvido, primariamente, com foco em organizações empresariais, utilizando a palavra “organização” apenas a fim de tornar o documento o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações.

No entanto, segundo Matias-Pereira (2010), há diversas similaridades entre a governança presente nas organizações públicas e privadas, manifestas nas questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, identificação dos responsáveis e suas relações que acarretam os problemas de agência, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros. O autor afirma ainda que, em sentido amplo, os princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

A fim de fomentar uma boa governança no setor público, o ANAO lançou, em junho de 2003, o Guia de Melhores Práticas para a Governança no Setor Público (ANAO, 2003), indicando os seguintes princípios de boa governança para as organizações do setor

público:

- Liderança – A governança do setor público requer liderança do governo e/ou do órgão executivo da organização, entre outros, na definição de prioridades governamentais. Um quadro efetivo requer a clara identificação e articulação da responsabilidade, bem como a compreensão real e apreciação das várias relações entre os *stakeholders* da organização e aqueles que são responsáveis pela gestão dos recursos e obtenção dos desejados resultados (*outcomes*);
- Compromisso – mais do que promover o funcionamento da organização, a boa governança orienta-se pela obtenção de bons resultados, por meio de um forte compromisso de todos os participantes. Isto exige uma melhor comunicação; uma abordagem sistemática à gestão da organização; maior ênfase aos valores da entidade e conduta ética; gestão do risco; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade;
- Integridade – relaciona-se com honestidade e objetividade, assim como altos valores sobre propriedade e probidade na administração e gestão dos recursos públicos. É dependente da eficácia do controle estabelecido e dos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos dentro da organização. Reflete-se nas práticas e processos de tomada de decisão e na qualidade e credibilidade do seu relatório de performance;
- Responsabilidade (*accountability*) – requer a identificação e articulação de todas as responsabilidades e respectivas relações, restando claro quem é responsável pelo que, perante quem, e quando, de forma que todos se submetam permanentemente a escrutínio externo;
- Transparência – consiste em providenciar aos *stakeholders* a confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante a sua atividade; e
- Integração – promove a integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter os padrões requeridos para atingir as suas metas e objetivos.

Tecidas tais considerações, é possível estabelecer-se agora a pretendida correlação entre a implementação de algumas das boas práticas em gerenciamento de projetos em uma organização fortalecem os princípios da boa Governança Corporativa.

Princípios da Boa GC	Boas Práticas em GP
Transparência	Tomada das principais decisões pela alta administração quanto aos portfólios, programas e projetos considerando as opiniões de representantes dos diversos níveis da estrutura de liderança do

	<p>órgão/entidade interessados ou afetados pelo assunto em pauta;</p> <p>Todas as decisões passam a ter dono, pois todas as informações e documentos ficam armazenados nos sistemas que apóiam a metodologia implantada para gestão dos projetos.</p>
Prestação de Contas ( <i>accountability</i> )	Estabelecimento de gerentes e membros de equipe responsáveis diretamente pelo gerenciamento dos portfólios, programas e projetos.
Responsabilidade Corporativa	<p>Implantação de uma estrutura organizacional que melhor atenda a consecução dos objetivos dos programas e projetos;</p> <p>Implantação de uma metodologia na organização para gerenciamento ou monitoramento dos seus portfólios, programas e projetos;</p> <p>Reuniões para avaliação do andamento de cada programa e projeto.</p>
Liderança	<p>Comprometimento da alta organização com</p> <p>A alta administração estimula fortemente o uso correto dos conhecimentos afetos à GP, de forma a cobrar do nível intermediário que os programas e projetos apresentados sejam formatados de acordo com práticas e instrumentos pré-definidos;</p> <p>Estabelecimento de responsáveis diretos pelo gerenciamento dos portfólios, programas e projetos.</p>
Compromisso	<p>Comprometimento da alta organização com a eficiente gestão de projetos de sua organização, manifesto entre outros pelo estabelecimento de normas internas que disciplinem o assunto;</p> <p>Estabelecimento de níveis de tolerância para o desempenho dos programas e projetos;</p> <p>Constituição de Comitês para acompanhamento de programas e projetos mais relevantes;</p> <p>Assegurar a capacitação dos responsáveis diretos pelos portfólios, programas e projetos;</p> <p>Realização de cursos e treinamentos em gestão de projetos, dentre outros.</p>
Integridade	<p>Mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a criação de um produto/serviço;</p> <p>Estruturação e padronização das comunicações planejadas para cada um dos programas e projetos.</p>
Integração	<p>Desenvolvimento de um planejamento estratégico institucional formal na organização;</p> <p>Portfólios, programas e projetos devem encontrar respaldo no planejamento estratégico da organização;</p> <p>Criação de critérios que assegurem que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização;</p>

	Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos.
--	--

Tabela 11 – Correspondências entre a implantação de boas práticas em GP e o fortalecimento dos princípios da GC  
Fonte: Elaboração própria.

## **5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

### **5.1 Conclusões**

Este trabalho apresentou um novo instrumento de avaliação da maturidade em gestão de projetos voltado para os órgãos/entidades do SPF, denominado pelo seu autor de Instrumento de Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos do Setor Público (IAMGPSP).

Inicialmente, quando do planejamento do que pesquisar, buscava-se de alguma forma promover a aplicação do conjunto de conhecimentos afetos à gestão de projetos na seara pública. Basicamente havia duas opções: desenvolver e propor um método de trabalho que objetivasse aferir a maturidade da gestão dedicada por um órgão/entidade pública a um projeto em específico, à luz das boas práticas em gestão de projetos, ou desenvolver uma forma de avaliar a maturidade em gestão de projetos das mesmas organizações, numa perspectiva institucional.

Após longa reflexão, concluiu-se que a segunda opção, ainda que talvez mais laboriosa, seria mais profícua, por dois motivos fundamentais.

O primeiro, por permitir ao órgão/entidade avaliado obter uma melhor compreensão das forças e fraquezas das suas diversas camadas (organização, equipes e indivíduo) no tocante ao desenvolvimento de estratégias, competências, habilidades, tecnologias e processos, e, por conseguinte, possibilitar ao mesmo o desenvolvimento de um plano de ação voltado para sua capacitação em gestão de projetos com sucesso, isto por meio do delineamento de estratégias, processos e efetivação das mudanças concebidas.

O segundo, por ter-se concluído que não seria possível a uma organização dedicar uma gestão madura a um projeto em específico, especialmente os complexos e/ou de grande porte, sem antes ter desenvolvido uma série de estratégias, competências, habilidades, tecnologias e processos, tornando previsíveis e inócuos os resultados desta avaliação direta, principalmente em se tratando de organizações em estágio inicial de maturidade. Em outras palavras, não faria sentido avaliar uma ação sem antes descobrir se o agente teria condições de praticar aquela ação.

Assim, considerando que o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), preconizado pelo GesPública, encontra-se fundamentalmente orientado para a melhoria dos processos e atividades rotineiras das organizações, com foco nos aspectos de planejamento e

execução; e considerando não haver nenhum outro modelo que objetive contribuir especificamente com a maturidade em gestão de projetos dos órgãos/entidades do setor público, esta pesquisa objetiva, por meio do IAMGPSP, lançar os primeiros fundamentos para a sua concepção.

Inicialmente, o desenvolvimento desta linha de pesquisa buscou identificar todos os principais conceitos e metodologias existentes em gestão de projetos. Após ampla pesquisa bibliográfica em diversos acervos físicos e virtuais, constatou-se que todos os modelos de maturidade e respectivos instrumentos de avaliação atualmente existentes são demasiadamente genéricos, voltados para qualquer tipo de organização, apresentando, no entanto, um viés acentuado para empresas privadas. Sendo assim, é possível afirmar que o instrumento aqui proposto é o primeiro da sua espécie, adotando-se por gênero instrumentos de avaliação de maturidade.

Após um profundo esforço no sentido de se identificar quais seriam os pontos ou aspectos mais críticos em uma organização pública nos quais promoção de melhorias proporcionariam o caminho mais rápido para se atingir uma eficiente, eficaz e econômica gestão de projetos pelos órgãos/entidades do SPF, foram apresentados os nove Fatores Críticos de Sucesso, que se transformaram nos nove Critérios de avaliação do IAMGPSP.

Para o desenvolvimento do IAMGPSP, partiu-se do modelo de avaliação de maturidade em gestão de projetos criado por Prado, entre 1999 a 2002, mediante suas experiências em empresas brasileiras, adaptando-o quanto possível à realidade do setor público. As correlações entre as questões do questionário desenvolvido por Prado e as do IAMGPSP encontram-se listadas na tabela 6.

Basicamente, este instrumento objetiva, por meio das suas 50 questões, medir da forma mais simples possível a capacidade de gestão de projetos com sucesso dos órgãos/entidades do SPF. Também objetiva constituir-se em um relevante apoio ao processo de tomada de decisão e construção de um plano de ação, no âmbito das organizações avaliadas. Ainda, objetiva permitir, por meio do IGM, comparar o nível de maturidade em gestão de projetos dos diversos órgãos/entidades do SPF, que seria uns dos resultados da sua aplicação com o decorrer do tempo. Por fim, objetiva lançar os primeiros fundamentos para a concepção de um modelo de maturidade em gestão de projetos voltado especificamente para os órgãos/entidades do SPF.

Importa observar que este autor passou a enxergar na observância dos conhecimentos afetos à Gestão de Projetos e na adoção das centenas de boas práticas recomendadas e internacionalmente aceitas, durante o desenvolvimento desta pesquisa, um



caminho em potencial para a necessária melhoria da gestão pública, mais especificamente da sua parcela afeta a gestão de projetos. E mais de uma centena destas boas práticas encontram-se traduzidas ou refletidas nas diversas questões presentes no IAMGPSP.

Tal percepção decorre do fato de já se encontrar, neste conjunto de conhecimentos, bastante desenvolvida e significativamente estruturada toda uma abordagem voltada especificamente para o planejamento, execução, controle e monitoramento de portfólios, programas e projetos de uma organização.

Nesse sentido, implementar a avaliação proposta pelo IAMGPSP poderia representar, para os órgãos de controle, o fomento da observância destes conhecimentos e da adoção destas boas práticas pelos órgãos/entidades fiscalizados.

No caso do TCU, contribuir com o aperfeiçoamento da administração pública faz parte inclusive da sua missão institucional. Sendo assim, considerando que tais boas práticas encontram-se a cada dia mais refletidas em normas nacionais, a exemplo da NBR ISO 10006:2006 (Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos), NBR ISO 9000:2005 (Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário), NBR ISO 9004:2010 Versão Corrigida:2010 (Gestão para o sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão da qualidade) e NBR ISO 31000:2009 (Gestão de Riscos - Princípios e diretrizes), já há para o Tribunal, dentro de uma perspectiva fiscalizadora, critérios tangíveis e suficientes para sustentar uma série de recomendações atinentes a adoção destas boas práticas, fomentando diretamente, desta forma, o aprimoramento da gestão pública.

Ademais, seria possível também constituir um quadro referencial que aponte para ações consistentes em gerenciamento de projetos, no âmbito do setor público, vindo assim contribuir para o fórum de discussão sobre este importante tema.

## **5.2 Limitações do Estudo**

A primeira limitação deste estudo diz respeito ao fato de que apenas um juiz, dentre os cinco selecionados que participaram da validação da primeira versão do instrumento de avaliação, faz parte da população-alvo do IAMGPSP. O ideal seria que todos, e não apenas um, fizessem parte.

Assim, a amostragem não-probabilística selecionada por conveniência e julgamento não levou em consideração a representatividade da amostra em relação à população-alvo. Portanto, as conclusões e análises apresentadas neste estudo decorrentes de

tais avaliações ficam restritas ao âmbito da população selecionada, não podendo ser inferidas para populações distintas.

No entanto, o número ideal de juízes obtido, bem como o grau de isenção observado entre os mesmos, pode ter contribuído para atenuar esta fragilidade.

A segunda limitação diz respeito ao fato de não ter sido submetida esta segunda versão do instrumento de avaliação, agora denominada IAMGPSP, à consideração dos mesmos juízes, a fim de avaliar se as alterações promovidas estão realmente de acordo com as ponderações registradas.

### 5.3 Sugestões para futuras pesquisas

Como sugestões para realização de novos estudos, sugere-se a seguir alguns tópicos de pesquisa relacionados com a observância destes conhecimentos e da adoção das boas práticas afetas a Gestão de Projetos pelos órgãos/entidades do SPF:

- Avançar na concepção de um modelo de maturidade em gestão de projetos especificamente voltado para as organizações em tela, buscando desenvolver um plano de crescimento comum que se adequasse a maioria destas organizações;
- Pesquisar, dentre estes órgãos/entidades, quais já fazem uso destes conhecimentos afetos à Gestão de Projetos e, a partir disto, realizar um estudo de caso a fim de analisar em que medida a evolução na maturidade em gestão de projetos da organização influenciou o desempenho dos seus projetos;
- Pesquisar, dentre estes órgãos/entidades, um que esteja alcançando bons resultados na gestão dos seus projetos, identificar outro que não esteja e, a partir disto, promover um *Benchmarking*, comparando-se os resultados a fim de identificar quais melhores práticas estão conduzindo a primeira a um resultado superior;
- Pesquisar a possibilidade de existência de outros fatores críticos de sucesso para a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos das organizações em tela, eventualmente não identificados e abordados no IAMGPSP, bem como outras formas de estruturá-lo, a fim de aprimorá-lo;
- Pesquisar, considerando a proximidade da realização da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016, quais medidas, atinentes a evolução da maturidade em gestão de projetos, fossem mais facilmente implementáveis no âmbito das organizações em tela no curto prazo e, ao mesmo tempo, tivessem um acentuado potencial de produzir melhorias significativas na gestão dos seus projetos, com ganhos expressivos.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABGP – Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos. Disponível em: < <http://www.abgp.org.br/>>. Acessado em: 18/10/2011.
- ANAO. Australian National Audit Office. *Better Practice Guide Public Sector Governance*, 2003. Disponível em: <<http://www.anao.gov.au/awp2010/bpg.html>>. Acessado em: 28/10/2011.
- ANDERSON D.; MERNA, T. *Project Management Strategy: project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy*. International Journal of Project Management. 2003
- ANDRADE, M. M. *Introdução a metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1994.
- APPLEBY, T.; CABANIS-BREWIN, J. *et al. Advancing Organizational Project Management Maturity*. USA: CBP – Center for Business Practices, 2007.
- ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- ASCOM/MD. Resenha do Jornal O Globo. Infraero terá que se profissionalizar. 2011. Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/phocadownload/arquivos\\_resenha/2011-05-12/resenha%20completa%20-%202012%20mai%2011.pdf](https://www.defesa.gov.br/phocadownload/arquivos_resenha/2011-05-12/resenha%20completa%20-%202012%20mai%2011.pdf)>. Acessado em: 18/10/2011.
- BAKER, B. N. *et al. Factors affecting project success*. In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. *Systems analysis and project management*. New York: McGraw Hill, 1983.
- BARBER, Elizabeth; MILEY, Francês. *Monitoring Project Progress: more than a series of feedback loops*. Australia: School of Economics and Management UNSW, 2002.
- BARRETO, Luisa Cardoso. *Gerenciamento de riscos em projetos da administração pública: características, requisitos e possibilidades de melhoria para o Estado de Minas Gerais*. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 6. Maio de 2009
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. "Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo MARE e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento", Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril 1996.
- BOUER, R; CARVALHO, M.M. *Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?*. Rev. Produção, São Paulo, v.15, n. 3, 2005.
- BLOG PLANALTO. Notícia divulgada em 16/2/2011. Disponível em: <<http://blog.planalto.gov.br/assunto/pac/page/2/>>. Acessado em: 18/10/2011.
- BRASIL. Constituição Federal, 1988.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Aparelho do Estado – MARE. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, novembro de 1995.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Secretaria de Gestão.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos; Versão 1/2009; Brasília, 2009a. Disponível em: < <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.6448349404>>. Acessado em: 18/10/2011.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Versão 1/2010; Brasília, 2009b. Disponível em: < <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.6448349404>>. Acessado em: 18/10/2011.

\_\_\_\_\_. Comitê Gestor do PAC. 11º Balanço do PAC – 4anos (2007-2010). Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/pac/relatorios/nacionais/11o-balanco-4-anos/parte-1/view>>. Acesso em: 18/10/2011.

\_\_\_\_\_. Comitê Gestor do PAC. Balanço do PAC2. Brasília: 2011a. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/pac/relatorios/2011-pac-2>>. Acesso em: 18/10/2011.

\_\_\_\_\_.Tribunal de Contas da União. Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas da União - 2011-2015. Brasília: TCU, 2011b. Disponível em: < [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento\\_gestao/planejamento2011/index.html](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento2011/index.html)>. Acesso em: 18/10/2011.

\_\_\_\_\_.Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.

\_\_\_\_\_.Decreto nº 6.601, de 10 de outubro de 2008.

\_\_\_\_\_.Decreto nº 7.475, de 10 de maio de 2011.

\_\_\_\_\_.Decreto nº 7.478, de 12 de maio de 2011.

CARALLI, Richard. *The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management*. CMU/SEI-2004-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, 2004.

CARVALHO, M. M. *et al. Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos*. Revista Administração, v. 40, n.3, jul./ago./set, p.289-300. 2005.

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

DAI, C.X.; WELLS, W.G. *An exploration of project management office features and their relationship to project performance*. International Journal of Project Management, n. 22, p. 523-532, 2004.

DAMANTE, Nara. *Boa comunicação interna é vantagem competitiva*. São Paulo: Comunicação Empresarial, 1999

FAHRENKROG, S. *et al. Organizational project management maturity model (OPM3™)*. Drexel Hill: Project Management Institute, PMI North American Congress, 2003

FRAME, J.D. *Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

FRANCO, M.L.P.B. *O que é análise de conteúdo*. Cadernos de Psicologia da Educação. São Paulo, PUCSP, 1986.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRANT; K.; PENNYPACKER, J. *Project Management Maturity: assessment of project management capabilities among and between selected industries*. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2006.

HARISSON, P. *Análise e resultados da aplicação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

HERNANDEZ-NIETO, R. A. *Contributions to Statistical Analysis*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes, 2002.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – CMPGC. 4ªed. São Paulo: IBGC, 2009.

IPMA – IPMA Competence Baseline (ICB) – Versão 3.0, 2006.

JORNAL O GLOBO. Notícia divulgada em 11/5/2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2011/05/dilma-edita-nesta-quarta-decreto-que-cria-camara-de-politicas-de-gestao.html>>. Acessado em: 18/10/2011.

JUCÁ JUNIOR, A. S.; AMARAL, D. C. *Estudos de caso de maturidade em gestão de projetos em empresas de base tecnológica*. In. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

KERZNER H. *Strategic planning for project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

\_\_\_\_\_. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LOTT, V. F. *Maturidade em gerenciamento de projetos no Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA)*. Belo Horizonte, 2008. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. A Governança Corporativa aplicada no setor público brasileiro. APGS, Viçosa, v. 2, n. 1, jan./mar. 2010. Disponível em: <[http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO\\_GovernancaCorporativaAplificada.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO_GovernancaCorporativaAplificada.pdf)>. Acesso em: 28/10/2011.

MULLALY, M. *Longitudinal analysis of project management maturity*. Project Management Journal, v. 37, n. 3, p. 62-73, august 2006.

NASCIMENTO, T. C. *Percepções de Maturidade em Gerenciamento de Projetos à Luz da Nova Gestão Pública: Uma Investigação com Gestores das Secretarias Estaduais do Rio*

Grande do Norte. Dissertação (Mestrado), UFRN, RN, 2011.

NBR ISO 10006:2006. *Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2006. Versão brasileira da norma ISO 10006:1997 Quality management - Guidelines to quality in project management.

\_\_\_\_\_. 9000:2005. *Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2005.

\_\_\_\_\_. 9004:2010 Versão Corrigida:2010. *Gestão para o sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão da qualidade*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2010.

\_\_\_\_\_. 31000:2009. *Gestão de Riscos - Princípios e diretrizes*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

NIELSEN, J. Etahir M. *Homepage – Usabilidade – 50 Websites desconstruídos*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OGC – OFFICE GOVERNMENT COMMERCE. Disponível em: <<http://www.cabinetoffice.gov.uk/>>. Acessado em: 18/10/2011.

PASQUALI, L. *Testes referentes a constructo: teoria e modelo de construção*. In Pasquali, L. e cols. *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed. 2010

PAULK, M. C.; WEBER, C. V.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M. B. *The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*. Addison-Wesley, 1995.

PENNYPACKER, James S.; GRANT, Kevin P. *Project Management Maturity: an industry benchmark*. Project Management Journal. Vol. 34, p. 4-11, Mar-2003.

PINTO, J.K.; SLEVIN, D.P. *Critical Factors in Successful Project Implementation in: CLELAND, D. I.; KING, W, R. Project Management Handbook*. Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.

\_\_\_\_\_. *Critical success factors*. In: PINTO, J.K. *Project management handbook*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

PMBOK – PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (guia PMBOK). 4ª ed. PMI, 2008.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2011. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/>>. Acessado em: 18/10/2011.

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

RABECHINI JR. *et al. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa* Revista Produção, v. 12, n. 2, 2002

\_\_\_\_\_. *A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos*

com competências e estrutura. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011

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

REINO UNIDO. Cabinet Office. *Strategy Unit. Risk: Improving government's capability to handle risk and uncertainty*. Londres: Strategy Unit, 2002.

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

SHENHAR, A. J. *et al. Improving Project Management: linking success criteria to project type*. Calgary: Project Management Institute Symposium, 1996.

SOLER, A. *OPM3: A Contribuição PMI para Maturidade em Gestão de Projetos*. *Revista Mundo PM*, n. III, Ano I, 2005.

SRIVANNABOON, S.; MILOSEVIC, D. Z. *A two-way influence between business strategy and project management*. *International Journal of Project Management*. n. 24, p. 493-505, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação*. São Paulo: Thompson, 2002

VERGOPIA, C. *Project review maturity and project performance: an empirical case study*. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy (College of Engineering and Computer Science – University of Central Florida) Orlando, Florida: 2008.

VERZUH, Eric. *The fast forward MBA in Project Management*. New York: John Wiley & Sons, 1999. Traduzido por André de L. Cardoso. *MBA compacto, gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

WIT, Anton de. *Measurement of project success*. *EUA: International Journal of Project Management*, v.6, n.3, p.164-170, 1988.

ZAGUIR N. A.; MARTINS, M. R. *Revisão Crítica do OPM3: Um Estudo de Redundâncias*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. *Revista Gestão Industrial*, v. 03, n. 01: p. 75-86, Paraná, 2007

---

1. Entidade fiscalizadora superior inglesa que promove auditoria nas contas de todos os departamentos e agências governamentais do Reino Unido, bem como uma vasta gama de outros organismos públicos, enviando ao Parlamento relatório sobre a economia, eficiência e eficácia com que estes organismos têm usado o dinheiro público.

2. Entidade fiscalizadora superior estadunidense que trabalha para o Congresso norte-americano, investigando como o governo federal gasta o dinheiro do contribuinte, apoiando-o no cumprimento das suas responsabilidades constitucionais e ajudando-o a melhorar o desempenho e garantir a prestação de contas do governo federal.

3. Entidade fiscalizadora superior australiana que fornece serviços de auditoria ao Parlamento Australiano e às agências do setor público e órgãos estatutários da Comunidade das Nações (Commonwealth).

**ANEXO 1**  
**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS**  
**DO SETOR PÚBLICO – IAMGPSP**

Seja bem vindo ao IAMGPSP. Este instrumento visa levantar informações que permitirá ao Tribunal de Contas da União avaliar a maturidade dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal na gestão dos seus próprios projetos, à luz de boas práticas internacionalmente reconhecidas.

Basicamente, maturidade em gestão de projetos pode ser entendida como a capacidade de finalização de projetos dentro das especificações iniciais de orçamento, cronograma e qualidade dos produtos decorrentes, de forma consistente. Por isso, pode-se inferir que a maturidade em gestão de projetos encontra-se diretamente alinhada com os principais pilares da Nova Gestão Pública.

As informações oriundas deste instrumento serão utilizadas dentro de uma perspectiva estritamente estatística pelo TCU, não as associando a órgãos/entidades específicos.

Seu apoio mediante o correto preenchimento deste instrumento demonstrará seu comprometimento com a melhoria da gestão pública, uma vez que os resultados da avaliação poderão também orientar o desenvolvimento, pelo próprio órgão/entidade, de um plano de crescimento estratégico organizacional, que objetive aumentar sua capacidade de gestão de projetos com sucesso, isto por meio das estratégias, competências, habilidades, tecnologias e processos porventura identificados como passíveis de aprimoramento na organização.

Todas as questões foram estruturadas de forma a evidenciar no seu enunciado o assunto abordado, oferecendo a seguir cinco alternativas, sempre representando a alternativa “a” um melhor cenário em termos de boas práticas em gerenciamento de projetos, e a alternativa “e” o contrário, graduando-se as demais alternativas entre as duas, de forma decrescente.

Solicita-se que seja selecionada apenas uma dentre as cinco alternativas constantes em cada questão, no caso, aquela que apresenta o cenário que mais se aproxima da realidade presente na organização.

Para atuar como respondente neste instrumento de avaliação é necessário ter condições de responder pela alta administração do órgão/entidade, uma vez que as cinco primeiras questões são voltadas a este público, não havendo a necessidade de conhecimentos prévios em gestão de projetos.

Para o seu preenchimento, estima-se que sejam necessárias 120 a 150min. Ao final deste instrumento, encontra-se um breve glossário, a título de dirimir qualquer dúvida que porventura ocorra quanto aos termos empregados.



### **1º CRITÉRIO: ALTA ADMINISTRAÇÃO**

1. Em relação ao patrocínio, pela alta administração do órgão/entidade, da utilização do conjunto de conhecimentos afetos à Gerenciamento de Projetos, assinale a alternativa mais adequada:

a) Foram instituídas normas internas que disciplinem o assunto há, pelo menos, dois anos. A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos, provendo recursos e priorizando a atividade, cobrando que os portfólios, programas e projetos apresentados sejam formatados de acordo com práticas e instrumentos pré-definidos.

b) Na situação descrita na alternativa A, o prazo é superior a um e inferior a dois anos, ou o estímulo e a provisão de recursos, apesar de substanciais, ainda não suprem a integralidade das necessidades decorrentes dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização.

c) Na situação descrita na alternativa A, o prazo ainda é curto (inferior a um ano), ou o estímulo e as provisões de recursos estão significativamente aquém das necessidades decorrentes dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização.

d) A alta administração não adotou até o momento qualquer iniciativa que evidenciasse o patrocínio da utilização do conjunto de conhecimentos citados, mas já se encontram em análise as primeiras iniciativas neste sentido.

e) O assunto permanece ignorado pela alta administração.

2. Em relação à sensibilização da alta administração do órgão/entidade quanto à importância e benefícios proporcionados pelo domínio do conjunto de conhecimentos afetos à Gestão de Projetos, tanto para o alcance das metas e objetivos dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização, quanto para a eficácia do planejamento estratégico, assinale a alternativa mais adequada:

a) Houve a sensibilização de quase toda a alta administração quanto ao assunto, tendo sido promovida mediante a participação dos seus membros em workshops, seminários, congressos ou outros, onde palestrantes ou consultores de outras organizações compartilharam suas experiências em Gestão de Projetos. Tais participações vêm ocorrendo há pelo menos três anos.

b) Na situação descrita na alternativa A, ou tais participações vêm ocorrendo a mais de um e menos de três anos, ou pouco mais da metade dos seus membros já foram sensibilizados por meio de tais participações.

c) Na situação descrita na alternativa A, ou tais participações começaram a menos de um ano, ou menos da metade dos seus membros já foram sensibilizados por meio de tais participações.

d) Está sendo adotadas as primeiras iniciativas para sensibilização dos membros da alta administração quanto à importância e principais benefícios do domínio deste assunto.

e) Não houve qualquer sensibilização da alta administração e não há qualquer iniciativa neste sentido.

3. Em relação ao entendimento da importância de alguns aspectos organizacionais (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estruturas Matricial e Projetizada, Patrocinador) para o bom andamento dos projetos, isto tanto por parte da alta administração da organização, quanto pelos líderes dos setores responsáveis pelo planejamento, execução, controle ou monitoramento dos portfólios, programas e projetos a cargo do órgão/entidade, assinale a alternativa mais adequada:

a) Todas estas pessoas conhecem os aspectos organizacionais citados, sabem da importância da implementação dos mesmos para o sucesso dos portfólios, programas e projetos e apóiam e/ou patrocinam sua implementação e aperfeiçoamento no âmbito da organização.

b) Mais da metade das pessoas citadas conhecem os aspectos organizacionais citados e apóiam e/ou patrocinam sua implementação e aperfeiçoamento no âmbito da organização.

c) A minoria das pessoas citadas conhecem os aspectos organizacionais citados e/ou patrocinam sua

implementação e aperfeiçoamento no âmbito da organização.

d) Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto junto à alta administração e lideranças citadas.

e) Tais pessoas desconhecem o assunto.

4. Com relação à tomada, comunicação e implementação das principais decisões pela alta administração quanto aos portfólios, programas e projetos a cargo da organização, assinale a alternativa mais adequada:

a) Quando da tomada, participam do processo representantes dos diversos níveis da estrutura de liderança do órgão/entidade interessados ou afetados pelo assunto em pauta, quando então são compartilhadas informações sobre as dificuldades e oportunidades identificadas no dia-a-dia da organização, para então deliberar-se quanto à melhor proposta de encaminhamento das ações corretivas ou proativas que se fizerem necessárias. Na comunicação e implementação de tais decisões, assegura-se a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas, bem como a eficácia das ações selecionadas.

b) Em mais da metade das situações a alta administração promove, quando da tomada de decisão, a participação de representantes citados na alternativa A, e/ou em mais da metade destas situações consegue-se um comprometimento das partes interessadas com as ações decididas, em todos os níveis e áreas da organização.

c) Pouquíssimas vezes a alta administração promove, quando da tomada de decisão, a participação de representantes citados na alternativa A, e/ou é comum constatar-se que a eficácia das ações selecionadas restou prejudicada.

d) A alta administração está desenvolvendo uma nova abordagem de comunicação com o restante da organização que privilegie a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas.

e) A alta administração não considera necessária, quando da tomada de decisões, a participação de representantes dos diversos níveis da estrutura de liderança da organização.

5. Em relação à definição dos objetivos, tais como prazos, custos e qualidade, dos programas e projetos a cargo da organização, assinale a alternativa mais adequada:

a) Estes objetivos são definidos posteriormente à conclusão do plano de gerenciamento do programa ou projeto, independentemente de terem sido desenvolvidos pela própria organização ou por terceiros contratados, sendo o cronograma e os custos gerais definidos exclusivamente com base nos dados apresentados pelo planejamento, não havendo qualquer interferência neste sentido.

b) O método de trabalho na organização é similar ao apresentado na alternativa A e, por conseguinte, observa-se em menos de 15% dos programas e projetos uma extrapolação expressiva do prazo ou dos custos inicialmente planejados, nos quais restaram patentes um subdimensionamento destes vetores.

c) O método de trabalho na organização está ainda mais aquém do apresentado na alternativa B e, por conseguinte, observa-se em mais de 15% e menos de 30% dos programas e projetos uma extrapolação expressiva do prazo ou dos custos inicialmente planejados, nos quais restaram patentes um subdimensionamento destes vetores.

d) Mesmo antes da conclusão da fase de planejamento dos programas e projetos, é comum fixarem-se de antemão seus prazos e custos, observando-se em mais de 30% e menos de 50% dos casos uma extrapolação expressiva do prazo ou dos custos inicialmente planejados, nos quais restaram patentes um subdimensionamento destes vetores.

e) Observa-se em mais de 50% dos programas e projetos uma extrapolação expressiva do prazo ou dos custos inicialmente planejados, nos quais restaram patentes um subdimensionamento destes vetores.

## **2º CRITÉRIO: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

6. Em relação ao processo de planejamento estratégico institucional, assinale a alternativa mais adequada:

- a) Foi desenvolvido um planejamento estratégico institucional formal na organização, com a participação de todos os níveis e aprovado pelo titular máximo do órgão/entidade, sendo este acompanhado segundo indicadores e metas pré-estabelecidos e continuamente aperfeiçoado com base na análise de seus indicadores. Este processo é conduzido há pelo menos dois anos.
- b) Foi apenas desenvolvido e formalmente instituído um planejamento estratégico institucional na organização, não havendo indicadores e metas pré-estabelecidas, carecendo de acompanhamento e revisão ou, ainda que receba acompanhamento, não sofre revisões.
- c) A organização executa um processo periódico de planejamento, embora este não seja formalmente instituído.
- d) Estão sendo feitos estudos para desenvolver-se um planejamento estratégico na organização.
- e) Não existe até o momento qualquer iniciativa nesta direção.

7. Em relação à gestão de portfólio, programas e projetos identificados no Planejamento Estratégico do órgão/entidade, assinale a alternativa mais adequada:

- a) Todos os portfólios, programas e projetos encontram respaldo no planejamento estratégico da organização, e recebem cada qual seu próprio gerente, todos formalmente designados, seja em relação aos executados diretamente pela própria organização, seja em relação àqueles cuja execução tenha sido descentralizada à iniciativa privada. O gerenciamento é realizado em fina sincronia com o(s) responsável(eis) pelo monitoramento das metas estratégicas da organização há pelo menos dois anos.
- b) Nem todos os portfólios, programas e projetos da organização possuem um gerente formalmente designado, e/ou têm-se observado, no gerenciamento, as metas estratégicas da organização há pouco mais de um ano.
- c) A minoria dos portfólios, programas e projetos da organização possuem um gerente formalmente designado, e/ou passou-se a observar no gerenciamento as metas estratégicas da organização há menos de um ano.
- d) Está sendo desenvolvido um método de trabalho que promova o alinhamento entre os portfólios e/ou programas com o Planejamento Estratégico e entre os projetos e as metas estratégicas.
- e) Desconhece-se a importância deste assunto.

8. Em relação ao alinhamento dos projetos com os negócios da organização (ou com o seu Planejamento Estratégico), assinale a alternativa mais adequada:

- a) Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização, e eles têm sido permanentemente obedecidos. O sistema funciona eficientemente há mais de dois anos.
- b) Foram criados critérios, como descrito na alternativa A, no entanto 20% ou menos dos projetos executados nos últimos dois anos objetivavam produtos ou serviços que não se coadunavam com o Planejamento Estratégico da organização.
- c) Foram criados critérios, como descrito na alternativa A, no entanto mais de 20% dos projetos executados nos últimos dois anos objetivavam produtos ou serviços que não se coadunavam com o Planejamento Estratégico da organização.
- d) Estão sendo feitos estudos para a criação dos critérios.
- e) Não há critérios que promovam o alinhamento dos novos projetos com os negócios da organização.

9. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes dos portfólios, programas e projetos a cargo do órgão/entidade, e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as

metas dos mesmos, assinale a alternativa mais adequada:

- a) Há um Sistema de Avaliação destes responsáveis, pelo qual se estabelecem metas e, ao final de um período, verifica-se o grau de alcance das mesmas, de forma objetiva, podendo, eventualmente, ser concedido bônus aos mesmos pelo desempenho mensurado, materializado seja na forma de promoção de novas capacitações ou participação em eventos, no Brasil ou no exterior, seja de outra que vier a ser estabelecida. O sistema funciona com sucesso há pelo menos um ano, considerando-se os resultados apresentados.
- b) Há um Sistema de Avaliação como descrito na alternativa A, também em funcionamento há pelo menos um ano, no entanto não há previsão de concessão de qualquer bonificação aos avaliados.
- c) Foi recentemente implantado um Sistema de Avaliação como descrito alternativa A, independentemente de haver ou não previsão de concessão de qualquer bonificação aos avaliados.
- d) Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

### **3º CRITÉRIO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

10. Em relação ao planejamento prévio à implantação da estrutura organizacional atual (projetizada; matricial forte, balanceada ou fraca; ou funcional), assinale a alternativa mais adequada:

- a) Foi realizada uma avaliação de qual estrutura seria a mais adequada anteriormente à implantação da estrutura organizacional vigente, a fim de melhor atender a consecução dos objetivos dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização, que levou em conta aspectos como tamanho e duração dos projetos, experiência da organização no gerenciamento de projetos, filosofia da alta administração quanto ao gerenciamento de projetos, localização física dos projetos, recursos disponíveis e/ou aspectos específicos dos projetos mais comuns. Está em uso há mais de um ano.
- b) Assim como descrito na alternativa A, foi realizada uma avaliação prévia à implantação da estrutura organizacional vigente, no entanto está não levou em conta pelo menos dois dentre os sete aspectos mencionados.
- c) Assim como descrito no item A, foi realizada uma prévia avaliação, no entanto seu produto não foi plenamente considerado, havendo atualmente dúvidas se a estrutura organizacional vigente seria a mais adequada, a fim de melhor atender a consecução dos objetivos dos portfólios, programas e projetos, e/ou se a mesma define corretamente as funções e responsabilidades atinentes ao gerenciamento dos mesmos.
- d) A estrutura organizacional vigente não foi concebida com o fim de melhor atender a consecução dos objetivos dos portfólios, programas e projetos a cargo do órgão/entidade, no entanto estudos foram iniciados para tratar deste assunto.
- e) Nada foi feito neste sentido.

11. Em relação à estrutura organizacional atual, qual das opções abaixo melhor representa a implantada na sua organização (vide glossário):

- a) Projetizada
- b) Matricial Forte
- c) Matricial Balanceada
- d) Matricial Fraca
- e) Funcional (hierárquica-funcional ou tradicional)

12. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) do órgão/entidade, assinale a alternativa mais adequada:

a) Foi implantado diretamente pela alta administração da organização e possui forte envolvimento com o planejamento e/ou acompanhamento dos portfólios, programas e projetos da organização. Influencia os mais importantes, na medida em que supervisiona o gerenciamento. Além disso, seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com as atividades relacionadas e encontra-se em funcionamento há, pelo menos, um ano.

b) Foi implantado, como descrito na alternativa A, no entanto seu uso não tem sido tão rotineiro, não atendendo inteiramente o prazo ou ciclo de vida dos portfólios, programas ou projetos.

c) Foi implantado, no entanto este processo não foi liderado pela alta administração, e/ou observa-se comumente que o mesmo não atende as exigências ou expectativas dos responsáveis diretos pelos portfólios, programas ou projetos a cargo do órgão/entidade.

d) Não há um EGP implantado na organização, no entanto estão em curso estudos neste sentido.

e) Não há um EGP implantado na organização e nem há qualquer iniciativa neste sentido.

13. Em relação ao uso de Comitês para acompanhamento de portfólios, programas e projetos, assinale a alternativa mais adequada:

a) São comumente implantados, especialmente quando se trata de portfólios, programas ou projetos mais relevantes, em termos de um grande vulto (considerando-se a média de orçamentos dos portfólios, programas e projetos já conduzidos pela organização) e/ou alta complexidade técnica. Entre seus integrantes, costumam figurar membros da alta administração da organização. Tais comitês se reúnem periodicamente e têm forte influência no andamento dos mesmos, contribuindo significativamente para a consecução dos seus objetivos. Estão operando há mais de um ano.

b) São comumente implantados, como descrito na alternativa A, no entanto não são comuns reuniões periódicas, e/ou não atendem inteiramente o prazo ou ciclo de vida dos portfólios, programas ou projetos por eles acompanhados, e/ou não se observa uma forte influência no andamento dos mesmos.

c) Poucas vezes se observa a constituição de comitês para o acompanhamento dos portfólios, programas ou projetos de destaque na organização, e/ou também não se observa a presença de membros da alta administração nas suas composições.

d) Nunca foram instalados Comitês na organização, no entanto há estudos em curso neste sentido.

e) Nunca foram instalados Comitês na organização e nem há qualquer iniciativa neste sentido.

14. Em relação à promoção da autoridade dos gerentes de portfólios, programas e projetos da organização, assinale a alternativa mais adequada:

a) Há norma na organização que regulamenta o papel destes gerentes, estabelecendo suas autoridades e respectivas responsabilidades, bem como a dedicação integral, já tendo sido divulgada no âmbito interno. Os gerentes são designados no estágio inicial do ciclo de vida dos portfólios, programas e projetos, com base na complexidade e relevância dos mesmos, havendo por isso mais de um nível gerencial (p.ex. júnior, pleno, sênior). Foi ainda assegurada aos mesmos uma autoridade efetiva, a fim de acelerar o processo decisório. Estas medidas encontram-se implantadas há mais de um ano.

b) A situação na organização é similar a descrita na alternativa A, no entanto ou nem sempre os gerentes são designados no estágio inicial do ciclo de vida, ou nem sempre se alinha a experiência pretérita do gerente com a relevância ou complexidade portfólio, programa ou projeto.

c) Não há norma que regulamente o papel destes gerentes, no entanto há pessoas na organização designadas para este fim, notadamente para os portfólios, programas e projetos mais relevantes ou complexos. No entanto, seu nível de autoridade nem sempre assegura um processo decisório mais célere.

d) Está se iniciando um trabalho de conscientização junto à alta administração quanto à importância de se instituir um gerente para cada um dos portfólios, programas e projetos da organização.

e) As pessoas da organização desconhecem o assunto, ou ainda não há qualquer medida nesta direção.

#### **4º CRITÉRIO: COMPETÊNCIAS**

15. Em relação à aceitação e emprego do conjunto de conhecimentos afetos à Gerenciamento de Projetos por parte dos gerentes dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização, assinale a alternativa mais adequada:

a) Este conjunto de conhecimentos é bastante aceito e empregado há, pelo menos, dois anos. As pessoas citadas utilizam rotineiramente tais conhecimentos, havendo inclusive uma terminologia padronizada quanto ao assunto na organização.

b) Este conjunto de conhecimentos é aceito há pouco mais de um ano e/ou os gerentes utilizam e promovem a utilização destes conhecimentos apenas no âmbito dos portfólios, programas e projetos mais relevantes para a organização, não havendo ainda uma terminologia totalmente padronizada quanto ao assunto.

c) O processo de aceitação destes conhecimentos na organização começou há poucos meses. Em pouquíssimos portfólios, programas ou projetos são empregados tais conhecimentos, graças a iniciativas individuais de alguns dos seus gerentes, e ainda não há uma terminologia padronizada na organização.

d) Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos gerentes.

e) Tais pessoas desconhecem o assunto ou há algum receio quanto ao uso destes conhecimentos.

16. Em relação ao nível de conhecimento técnico (em gerenciamento de projetos) e contextual (relacionado à área do negócio, aos aspectos técnicos inerentes aos tipos de projetos conduzidos) dos membros das equipes responsáveis pelo gerenciamento ou monitoramento dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização, assinale a alternativa mais adequada:

a) Foi realizado um levantamento das competências técnicas e contextuais necessárias aos diversos cargos que possuem entre suas incumbências atuar no gerenciamento ou monitoramento dos portfólios, programas e projetos; outro do nível de conhecimento técnico dos diversos profissionais que ocupam tais cargos; e já foi totalmente implementado um plano de treinamento técnico que visou suprir todas as lacunas identificadas.

b) A situação na organização é similar a descrita na alternativa A, porém apenas cerca da metade dos profissionais já foram capacitados.

c) Os procedimentos descritos na alternativa A foram adotados, no entanto menos de 30% dos profissionais já receberam a respectiva capacitação.

d) Os procedimentos descritos no item A ainda não foram adotados, mas há planos em curso neste sentido.

e) Não há até o momento qualquer perspectiva de ação neste sentido.

17. Em relação aos treinamentos tanto promovidos diretamente pela própria organização (internos ou contratados, para turmas de servidores), quanto os patrocinados pontualmente mediante requisição de servidor (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, ou outros), relativos à gestão de projetos, voltados àqueles que atuam nos setores envolvidos com gerenciamento ou monitoramento de projetos, assinale a alternativa mais adequada:

a) Vêm sendo realizados cursos diretamente patrocinados pela organização há mais de 2 anos, abordando assuntos metodológicos e softwares, com frequência e regularidade. Ainda, a alta administração não apenas aceita e patrocina, mas também estimula que seus servidores busquem individualmente capacitação em gestão de projetos.

b) A situação na organização é similar a descrita na alternativa A, porém a promoção destas ações começou há cerca de 1 ano.

c) Ocorreram um ou dois cursos patrocinados diretamente pela organização afetos à gestão de projetos, e/ou não há regras ou orientações claras emitidas pela alta administração no sentido de apoiar a capacitação dos servidores em gestão de projetos.

d) Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento voltado para gestão de projetos.

e) Não há qualquer iniciativa da organização em curso neste sentido.

18. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento na metodologia selecionada para gerenciamento ou monitoramento dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização, voltado aos respectivos gerentes e membros das equipes, assinale a alternativa mais adequada:

a) O treinamento abordou em toda sua inteireza a metodologia selecionada para gerenciamento dos portfólios, programas e projetos, com todos seus grupos de processos, sub-processos, áreas de conhecimento ou componentes, em nível adequado aos mesmos. Praticamente todos foram treinados.

b) O treinamento descrito na alternativa A abordou cerca da metade dos conteúdos relacionados à metodologia selecionada, e/ou apenas cerca da metade das pessoas citadas recebeu o treinamento.

c) O treinamento descrito na alternativa A abordou menos de 30% dos conteúdos relacionados à metodologia selecionada, e/ou menos de 30% das pessoas citadas recebeu o treinamento.

d) Está se iniciando um programa de treinamento na metodologia selecionada.

e) Não foi realizado nenhum treinamento e não há nenhuma iniciativa em curso neste sentido.

19. Em relação ao treinamento em softwares para gerenciamento ou monitoramento do tempo (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, dentre outros), assinale a alternativa mais adequada:

a) Foram identificados todos os profissionais na organização que necessitam destes recursos, e o respectivo treinamento já foi fornecido de forma adequada e suficiente a todos, a fim de que tenham plenas condições de promover um efetivo gerenciamento ou monitoramento do cronograma dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização.

b) Foram identificados todos os profissionais na organização que necessitam destes recursos, no entanto ou o respectivo treinamento ainda não foi fornecido de forma adequada e suficiente a todos, ou ainda há profissionais que carecem deste treinamento.

c) Não houve um amplo levantamento dos profissionais da organização que necessitam destes recursos, no entanto alguns já foram treinados.

d) Foi feito um plano de treinamento para software de gerenciamento ou monitoramento de tempo.

e) Não há softwares para gerenciamento ou monitoramento de tempo na organização e nem a perspectiva de adquiri-los.

20. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes dos portfólios, programas e projetos a cargo da organização, com ênfase em competência comportamental (liderança, negociação, resolução de conflitos, motivação de equipes, e outros), assinale a alternativa mais adequada:

a) Há um plano estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes já passaram pelo mesmo. Os cursos são de ótima qualidade, são bem avaliados e o modelo tem funcionado com sucesso nos últimos dois anos.

b) Há um plano estruturado formal de treinamento, no entanto apenas cerca da metade dos gerentes já passou pelo mesmo.

c) Não há um plano estruturado formal de treinamento, no entanto alguns destes gerentes já foram treinados.

- d) Estão sendo feitos estudos para se fornecer treinamento avançado e de qualidade neste sentido.
- e) Não existe nenhuma iniciativa nesse sentido.

21. Em relação ao estímulo concedido pela organização aos gerentes e membros de equipes dos portfólios, programas e projetos a cargo do órgão/entidade, a fim de obterem certificação na área de Gestão de Projetos, assinale a alternativa mais adequada:

- a) Há um plano em execução para estimular tais pessoas a obterem certificação PMP, IPMA ou equivalente. Este plano está em funcionamento há pelo menos dois anos e mais da metade destas pessoas já obteve alguma certificação.
- b) Como descrito na alternativa A, há um plano em execução, no entanto está em funcionamento entre um e dois anos e/ou menos da metade destas pessoas já obteve alguma certificação.
- c) O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano como descrito na alternativa A. No entanto, algumas destas pessoas, por iniciativa própria, já obtiveram alguma certificação.
- d) Não há um plano definido, como descrito na alternativa A, e nem iniciativas neste sentido, no entanto alguns poucos gerentes ou membros de equipes, por iniciativa própria, já obtiveram alguma certificação.
- e) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido e nem profissionais certificados na organização.

22. Em relação à designação daqueles que serão os gerentes dos portfólios, programas e projetos a cargo do órgão/entidade, assinale a alternativa mais adequada:

- a) Quase a totalidade destes gerentes é designada fundamentalmente com base em suas competências técnicas, contextuais e comportamentais (ou seja, desempenho profissional, formação acadêmica, experiência em gestão de projetos, liderança, capacidade de resolução de conflitos, motivação, dentre outros).
- b) Pouco mais da metade são nomeados com base nas competências mencionadas na alternativa A.
- c) Apenas alguns poucos foram nomeados com base nas competências mencionadas na alternativa A.
- d) O assunto é visto com seriedade e pretende-se estabelecer diretrizes neste sentido.
- e) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido na organização.

### **5º CRITÉRIO: METODOLOGIA**

23. Em relação à implantação e uso de metodologia para gerenciamento ou monitoramento dos portfólios, programas e projetos a cargo do órgão/entidade, assinale a alternativa mais adequada:

- a) Existe uma metodologia normatizada e já implantada na organização; aparentemente completa e adequada ao fim pretendido; alinhada com a cultura ou da organização ou dos setores que lidam diretamente com os portfólios, programas e projetos; que envolve e disciplina todos os grupos de processos, processos, sub-processos, áreas de conhecimento ou componentes, tidos como necessários ao seu arcabouço. Além disso, seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com as atividades relacionadas aos mesmos há, pelo menos, um ano.
- b) Há uma metodologia definida, normatizada, implantada, completa, adequada e alinhada na organização, como descrito na alternativa A, no entanto seu uso não tem sido tão rotineiro, não atendendo inteiramente o prazo ou ciclo de vida dos portfólios, programas ou projetos.
- c) Há uma metodologia definida, normatizada e implantada na organização, como descrito na alternativa A, no entanto restam dúvidas quanto a sua completude, adequabilidade ou alinhamento, ou ainda constata-se que o seu uso tem sido ocasional ou mais voltado aos portfólios, programas ou projetos mais relevantes.
- d) Não há uma metodologia normatizada e implantada na organização, como descrito na alternativa A,



no entanto há estudos em curso neste sentido.

e) Não há metodologia implantada e nem qualquer iniciativa em curso neste sentido.

24. Em relação à informatização da metodologia, assinale a alternativa mais adequada:

a) Há um sistema informatizado implantado e totalmente adequado aos diversos tipos de projetos a cargo do órgão/entidade, que aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento ou monitoramento e pode ser utilizado por diferentes tamanhos de projeto, sendo utilizado rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto, e encontra-se em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.

b) Há um sistema informatizado implantado, completo e adequado aos projetos da organização, como descrito na alternativa A, no entanto seu uso não tem sido rotineiro, não atendendo inteiramente o prazo ou ciclo de vida dos projetos.

c) Há um sistema informatizado na organização, como descrito na alternativa A, no entanto restam dúvidas quanto a sua completude ou adequabilidade e/ou constata-se que o seu uso ou não atende todos os projetos ou atende menos de 50% do ciclo de vida dos mesmos.

d) Não há um sistema informatizado implantado na organização, como descrito na alternativa A, no entanto há estudos em curso neste sentido.

e) Não há um sistema informatizado implantado na organização e nem qualquer iniciativa em curso neste sentido.

25. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a criação de um produto/serviço, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo de vida do projeto, assinale a alternativa mais adequada:

a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido está em uso há mais de um ano e é rotineiramente observado, quando da criação de um novo produto/serviço.

b) Todos os processos acima foram mapeados e padronizados, no entanto o material produzido está em uso há menos de um ano ou ainda não tem sido rotineiramente observado, quando da criação de um novo produto/serviço.

c) Os processos em tela foram mapeados, no entanto ainda não foi estabelecida uma padronização como descrita na alternativa A.

d) Há estudos em curso que objetivam iniciar o trabalho descrito na alternativa A.

e) Ainda não há previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

26. Em relação ao planejamento de cada novo projeto e conseqüente produção do Plano do Projeto, ou monitoramento de um Plano de Projeto confeccionado por terceiros contratados e aprovado pela Administração do órgão/entidade, assinale a alternativa mais adequada:

a) Estes processos são conduzidos segundo um padrão de procedimentos pré-estabelecidos, que proporcionam envolvimento entre as principais partes interessadas (por meio de rotineiras reuniões, por exemplo) e possuem diferenciações entre projetos grandes, médios e pequenos. São bem aceitos, estão em uso há mais de um ano e são rotineiramente observados.

b) Há um padrão de procedimentos pré-estabelecidos para a condução destes processos, assim como descrito na alternativa A, no entanto as sequências de procedimentos associadas estão em uso há menos de um ano ou ainda não são inteiramente e/ou rotineiramente observados, para todo e qualquer projeto.

c) Há alguns procedimentos pré-estabelecidos para a condução destes processos, que não se mostram suficientes para abrangê-los por inteiro, e/ou são observados apenas em alguns projetos, especialmente

os mais relevantes.

d) Não foi estabelecido o padrão de procedimentos citado na alternativa A, no entanto há estudos em curso neste sentido.

e) Não há nenhum padrão em uso e nem planos para desenvolver tais processos de trabalho. Os atuais processos são intuitivos e variam caso a caso.

27. Em relação às reuniões de avaliação do andamento de cada programa e projeto realizadas pelos gerentes com suas equipes, assinale a alternativa mais adequada:

a) São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc., e permitem que todos os membros das equipes percebam e se mantenham atualizados quanto ao andamento do programa ou projeto como um todo. Tais reuniões e procedimentos têm sido aplicados a todos os programas e projetos há mais de um ano.

b) São organizadas como descrito na alternativa A, no entanto tais reuniões e procedimentos têm sido aplicados a todos os programas e projetos há menos de um ano.

c) Há alguns procedimentos pré-estabelecidos para tais reuniões, no entanto se observa que estas reuniões são realizadas ou tais procedimentos são observados apenas no curso dos programas e projetos mais relevantes.

d) Não há procedimentos pré-estabelecidos para tais reuniões, observando-se que estas são realizadas de forma esporádica ou ocasional.

e) Não acontecem para qualquer programa ou projeto e não há qualquer iniciativa neste sentido.

28. Em relação ao acompanhamento da execução de cada programa e projeto a cargo da organização, assinale a alternativa mais adequada:

a) Os dados adequados são periodicamente coletados ou fornecidos pelos terceiros contratados, conforme o caso, e comparados com o plano *baseline*, existente para todos os programas e projetos. Em caso de alterações nesta *baseline*, utilizam-se procedimentos formais pré-estabelecidos que os atualizam. Em caso de desvio da meta, contramedidas são implementadas pelos responsáveis. Este método de trabalho funciona e é aplicado a todos os programas e projetos há mais de um ano.

b) Há um plano *baseline* para todos os programas e projetos, havendo um adequado tratamento das alterações e dos desvios de meta, tudo como descrito alternativa A, no entanto os dados que evidenciam o andamento dos programas e projetos não são acompanhados dentro de uma periodicidade adequada, não atendendo o prazo ou ciclo de vida dos mesmos.

c) Não há um plano *baseline* para todos os programas e projetos, mas apenas para os mais relevantes, e ainda observa-se que os respectivos monitoramentos são deficientes. Ademais, as alterações das *baselines* não obedecem a procedimentos formais pré-estabelecidos, com prejuízos para sua atualização (p.ex. confusão ante a variedade de versões vigentes), e/ou contramedidas não são adequadamente e tempestivamente implementadas ante desvios de meta.

d) Há estudos em curso que objetivam implementar um efetivo acompanhamento/monitoramento dos programas e projetos.

e) Nada foi feito e não há qualquer iniciativa neste sentido.

29. Com relação ao planejamento técnico do produto ou serviço que está sendo desenvolvido (ou seja, a documentação técnica) e que é utilizado pelos gerentes dos programas e projetos, pelos membros das equipes, bem como por outros que dele necessitam, assinale a alternativa mais adequada:

a) A documentação técnica produzida em cada projeto permite conhecer o histórico de todos os eventos ocorridos durante o ciclo de vida dos mesmos (diversas versões e configurações, controle do fluxo de execução de tarefas, etc), e a qualidade atual decorre em parte de uma série de melhorias que foram implementadas após as avaliações da documentação técnica de outros projetos já encerrados.

Todos os principais envolvidos nos setores que tratam dos programas e projetos as utilizam rotineiramente há mais de um ano.

b) Houve algumas avaliações da documentação técnica de outros projetos já encerrados que contribuiram para o aprimoramento da documentação técnica dos atuais em andamento, no entanto estas documentações vêm sendo rotineiramente utilizadas há menos de um ano.

c) As documentações técnicas produzidas no âmbito dos projetos permitem conhecer apenas parte dos eventos ocorridos durante o ciclo de vida dos mesmos, e/ou são utilizadas ocasionalmente.

d) Estão sendo feitos estudos para implementação do planejamento técnico dos produtos e serviços que vierem a ser desenvolvidos.

e) Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

30. Em relação ao acompanhamento gerencial dos programas e projetos sob responsabilidade do órgão/entidade, assinale a alternativa mais adequada:

a) Há um acompanhamento periódico a fim de avaliar as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade (dentre outros) das diversas etapas ou entregas dos projetos ou programas em andamento (p.ex. levantamento das entregas em que tenha ocorrido a extrapolação dos prazos ou custos inicialmente previstos, insatisfatoriedade quanto à qualidade dos produtos ou serviços ali produzidos, dentre outros), cujos dados tenham subsidiado posteriores processos decisórios.

b) Partindo da situação descrita na alternativa A, supondo que não haja um acompanhamento periódico, foi então realizada ao menos um levantamento por parte da própria instituição no último ano a fim de promover a citada avaliação, tendo os dados obtidos subsidiado posteriores processos decisórios.

c) Partindo da situação descrita na alternativa A, foi então realizada ao menos um levantamento por parte da própria instituição nos últimos três anos a fim de promover a citada avaliação, tendo os dados obtidos subsidiado posteriores processos decisórios.

d) Está sendo desenvolvido um método de trabalho que objetiva implementar este acompanhamento.

e) Não houve qualquer iniciativa nesta direção.

31. Em relação às causas de fracasso de programas e projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) decorrentes de ações ou omissões oriundas tanto dos setores da organização diretamente responsáveis pelos portfólios, programas e projetos a cargo do órgão/entidade, quanto das empresas contratadas para planejamento ou execução dos projetos, assinale a alternativa mais adequada:

a) Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos há mais de dois anos.

b) Foram desenvolvidas as atividades descritas na alternativa A, no entanto tais dados estão disponíveis aos interessados há menos de dois anos.

c) Foram desenvolvidas as atividades descritas na alternativa A apenas para os programas e projetos mais relevantes.

d) Estão sendo feitos estudos para se implantar as atividades descritas na alternativa A.

e) Ainda não existe um trabalho nesta direção.

32. Em relação ao histórico de programas e projetos já encerrados, no que tange aos aspectos (caso sejam aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento de lições aprendidas, assinale a alternativa mais adequada:

a) Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e há atualmente uma quantidade adequada e

suficiente de dados que permitem orientar o planejamento de novos programas e projetos, de forma a evitar diversos erros cometidos no passado. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos e é rotineiramente utilizado durante todo o prazo ou ciclo de vida dos portfólios, programas e projetos.

b) Foi criado um banco de dados, como descrito na alternativa A, no entanto contata-se ou que a quantidade e/ou qualidade dos dados armazenados não são totalmente adequadas; ou que o banco não atende perfeitamente as necessidades e expectativas daqueles que lidam com portfólios, programas e projetos na organização; ou que seu tempo de criação é superior a um e inferior a dois anos; ou que seu uso não é tão rotineiro quanto poderia se esperar ao longo de todo o prazo ou ciclo de vida dos portfólios, programas e projetos.

c) Foi criado um banco de dados, no entanto contata-se ou que a quantidade e/ou qualidade dos dados armazenados são precários; ou que o banco não atende as necessidades e expectativas daqueles que lidam com programas e projetos na organização; ou que seu tempo de criação é inferior a um ano; ou que seu uso acontece muito casualmente ao longo de todo o prazo ou ciclo de vida dos portfólios, programas e projetos.

d) Estão sendo feitos estudos para se criar um banco de dados que apresente as informações citadas no enunciado e as características descritas na alternativa A.

e) Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para se atacar o assunto.

#### **6º CRITÉRIO: MELHORIA CONTÍNUA**

33. Em relação ao nível de comprometimento com a Melhoria Contínua (MC) por parte dos chefes dos setores e gerentes responsáveis pelos programas e projetos a cargo do órgão/entidade, assinale a alternativa mais adequada:

a) Todas as pessoas citadas demonstram um compromisso ativo e liderança com a MC, promovendo regularmente treinamentos no assunto para os demais membros das equipes e liberando alguns para desenvolverem atividades relacionadas à MC. Observa-se ainda um alto nível de cooperação entre os setores e equipes envolvidos com programas e projetos na organização, por meio, entre outros, de uma rotineira ocorrência de feedbacks, que efetivamente retroalimentam as atividades de melhoria.

b) Mais da metade das pessoas citadas demonstram um compromisso ativo e liderança com a MC, ocasionalmente promovendo treinamentos no assunto e eventualmente liberando alguns membros para atuarem no trabalho de MC. Observa-se ainda um médio nível de cooperação entre os setores envolvidos com os programas e projetos.

c) Uma minoria das pessoas citadas demonstram algum comprometimento com a MC, ocasionalmente promovendo treinamentos no assunto, não havendo, no entanto, liberação de membros para atuarem no trabalho de MC. Observa-se ainda um baixo nível de cooperação entre os setores envolvidos com programas e projetos na organização.

d) Nenhuma das pessoas citadas demonstrou, até o momento, um compromisso com a MC, no entanto já se encontra em curso as primeiras iniciativas nesse sentido.

e) O assunto ainda não foi abordado pelas pessoas citadas.

34. Em relação à Melhoria Contínua (MC) no modelo de gerenciamento ou monitoramento dos programas e projetos implantado nos setores responsáveis pelos mesmos, praticada por meio de controle e medição tanto da metodologia quanto do sistema informatizado, assinale a alternativa mais adequada:

a) Existe um programa formal de MC focado no modelo de gerenciamento ou monitoramento implantado na organização, pelo qual os processos são continuamente revisados e avaliados e os aspectos que mostram fragilidades ou inadequabilidades são discutidos e melhorados. É bem aceito e

praticado pelos principais envolvidos há mais de dois anos.

b) Existe um programa formal de MC, como descrito na alternativa A, no entanto vem sendo praticado há menos de dois anos.

c) Há algumas iniciativas isoladas de MC implantadas na organização que promovem a revisão e avaliação de alguns processos, e/ou é constatado que as fragilidades ou inadequabilidades não são devidamente tratadas, proporcionando novas incidências dos erros ou desvios outrora identificados.

d) Está sendo implementado um programa de MC na organização focado no modelo de gerenciamento ou monitoramento dos programas e projetos.

e) O assunto ainda não foi abordado.

35. Com relação à cultura organizacional estabelecida inerente à Melhoria Contínua (MC), assinale a alternativa mais adequada:

a) Percebe-se comumente que as pessoas que lidam com portfólios, programas e projetos na organização “vivem” os valores da melhoria contínua, que se manifesta, por exemplo, por meio de comportamentos enraizados, desenvolvimento por todos de atividades rotineiras inerentes aos programas implantados de MC e pela postura assumida diante de erros (procura-se a causa, ao invés do responsável).

b) Percebe-se um comprometimento com MC por parte das pessoas que lidam com portfólios, programas e projetos na organização, como citado na alternativa A, porém em menor grau, observando-se, p.ex, uma ausência ocasional e fortuita de comportamentos que seriam esperados relativos à MC, ou ainda poucos esforços no sentido de identificarem-se as causas dos problemas ocorridos.

c) Percebe-se que algumas pessoas que lidam com portfólios, programas e projetos na organização incentivam, de forma isolada, a MC, sendo comum a ausência da realização de atividades que seriam esperadas relativas à MC, ou ainda um foco maior na responsabilização daqueles que deram causa a problemas mais graves, e não na investigação de suas causas.

d) Não são desenvolvidas pelas pessoas que lidam com portfólios, programas e projetos na organização atividades inerentes à MC, no entanto encontra-se em curso as primeiras iniciativas nesse sentido.

e) O assunto ainda não foi abordado nem pela alta administração e nem pelos responsáveis pelos portfólios, programas e projetos na organização.

36. Com relação à garantia de aprendizagem oriunda da Melhoria Contínua (MC), assinale a alternativa mais adequada:

a) Há na organização um acentuado compromisso dos gerentes dos portfólios, programas e projetos da organização com a garantia de que a aprendizagem ocorra e seja capturada e compartilhada entre todos os níveis, grupos e pessoas, que se manifesta, p.ex, por meio de periódicas reuniões onde se discutem livremente problemas e desacertos, e anda promove-se o compartilhamento de experiências próprias e de terceiros.

b) Há na organização um compromisso dos gerentes dos portfólios, programas e projetos com a garantia de aprendizagem, no entanto as reuniões não se realizam ao longo de todo o ciclo de vida dos programas e projetos, e/ou possuem uma periodicidade de realização inferior a inicialmente prevista.

c) Há na organização um fraco compromisso dos gerentes dos portfólios, programas e projetos com a garantia de aprendizagem, onde reuniões com este fim são esporádicas ou excepcionais; ou é baixo o estímulo para que se discutam livremente problemas e desacertos; ou é ocasional a promoção de quaisquer outras medidas com este fim.

d) Está sendo implementado na organização as primeiras medidas que objetivem garantir a

aprendizagem.

e) O assunto ainda não foi abordado.

37. Em relação à presença de não conformidades nas atividades dos programas e projetos que estão em andamento (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, extrapolação do orçamento, dentre outros), assinale a alternativa mais adequada:

a) Existe um método de trabalho formalmente implantado na organização e sistematicamente praticado por todos os gerentes dos programas e projetos a cargo do órgão/entidade, mediante o qual se coletam os dados destas atividades durante ou logo após sua execução (conforme o caso) e efetua-se sua análise, a fim de identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.

b) Existe um método de trabalho formalmente implantado na organização, como descrito na alternativa A, no entanto está em uso há menos de dois anos.

c) Apesar de não haver um método de trabalho formalmente instituído na organização, alguns gerentes e chefes de setores que lidam com programas e projetos promovem ocasionalmente a avaliação das não conformidades ocorridas nas atividades, no entanto nem sempre se impede a reincidência dos mesmos fatores ofensores.

d) Estão sendo feitos estudos para implantar-se um método de trabalho tal como descrito na alternativa A.

e) Ainda não há ações neste sentido e nem previsão de realização.

#### **7º CRITÉRIO: GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES**

38. Em relação à disponibilidade e utilização de recursos de tecnologia da informação que apoiem os planos de comunicação da organização e dos seus portfólios, programas e projetos, assinale a alternativa mais adequada:

a) A organização dispõe de recursos de TI que potencializam a integração e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre todos aqueles que atuam no planejamento, execução, controle e monitoramento dos portfólios, programas e projetos. Tais recursos apóiam eficazmente as tomadas de decisões, promovem a agilização dos processos de trabalho, bem como contribuem para a organização dos mesmos. Por fim, apresentam um eficiente modelo de arquivamento de mensagens, de forma a arquivá-las no recebimento e pesquisá-las, posteriormente, com rapidez e eficiência, dando pleno suporte a gestão da informação tanto no âmbito interno, quanto com suas diversas partes interessadas.

b) A organização dispõe de recursos de TI que apóiam os planos de comunicação da organização e dos seus portfólios, programas e projetos, como descrito na alternativa A, no entanto estes não se mostram tão úteis à organização dos processos de trabalho e/ou atividades.

c) A organização dispõe de recursos de TI que apóiam os planos de comunicação da organização e dos seus portfólios, programas e projetos, no entanto estes não se mostram adequados ao registro e compartilhamento de informações e conhecimentos entre todos aqueles que atuam nos mesmos, ou ainda entre estes e as demais partes interessadas.

d) A organização dispõe de recursos de TI que apóiam os planos de comunicação da organização, porém não dos seus portfólios, programas e projetos.

e) Não foi adotada nenhuma iniciativa neste sentido, ou estão sendo feitos estudos para implantação de softwares mais adequados ao apoio das comunicações no âmbito dos portfólios, programas e projetos.

39. Quanto à elaboração de um planejamento específico para a gestão das comunicações de cada um dos portfólios, programas e projetos, assinale a alternativa mais adequada:

a) Mais de 90% dos mesmos apresentam um planejamento específico para a gestão das suas comunicações, sendo tal planejamento presente em todos os mais relevantes.

- b) Mais de 50% e menos de 90% dos mesmos apresentam um planejamento específico para a gestão das suas comunicações, sendo tal planejamento presente em todos aqueles mais relevantes.
- c) Mais de 70% dos portfólios, programas e projetos mais relevantes apresentam um planejamento específico para a gestão das suas comunicações.
- d) Entre 40% e 70% dos portfólios, programas e projetos mais relevantes apresentam um planejamento específico para a gestão das suas comunicações.
- e) Menos de 40% dos portfólios, programas e projetos mais relevantes apresentam um planejamento específico para a gestão das suas comunicações.

40. Quanto à qualidade do planejamento da gestão das comunicações no âmbito dos portfólios, programas e projetos da organização, assinale a alternativa mais adequada:

- a) Há pessoas responsáveis na organização pelo planejamento de uma gestão contínua e eficiente das comunicações, de forma a garantir que a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações ocorram de forma confiável, oportuna e adequada, observando-se comumente, em decorrência, certa agilidade na resolução de problemas, a inexistência ou baixíssima ocorrência de atrasos nos cronogramas em função das comunicações e ainda um acentuado nível de cooperação e produtividade das equipes responsáveis.
- b) Há pessoas responsáveis na organização pelo planejamento de uma gestão das comunicações, no entanto, ao longo do ciclo de vida dos portfólios, programas e projetos, esta não se mostra tão contínua e eficiente quanto à descrita na alternativa A, sendo observado que 10% a 50% deles apresentam atrasos nos cronogramas em função de uma comunicação ineficiente.
- c) Há pessoas responsáveis na organização pela gestão das comunicações, no entanto observa-se que mais da metade dos portfólios, programas e projetos apresentam atrasos nos cronogramas em função de uma comunicação ineficiente.
- d) Estão sendo feitos estudos para se implantar um gerenciamento das comunicações que objetive alcançar o cenário descrito na alternativa A.
- e) Não há nenhuma iniciativa neste sentido.

41. Em relação ao conjunto de informações constantes no plano de gerenciamento das comunicações dos programas e projetos da organização, assinale a alternativa mais adequada:

- a) São sistematicamente identificadas as informações de que necessitam as partes interessadas, seu grau de sigilo, os procedimentos adotados para concepção da melhor forma de tratamento destas informações, os tipos de documentos que serão produzidos para registrar e reportar as informações produzidas, o momento em que estas informações deverão ser reportadas (periodicamente ou a partir de certo evento), os responsáveis pela geração de certas informações, os responsáveis pelo reporte destas informações, a pessoa ou grupo de pessoas que receberão estas informações, e ainda estabelecidos os prazos e rotinas para identificarem-se processos e problemas que demandem análises e soluções em níveis hierárquicos mais altos, de forma a não paralisar ou prejudicar a condução dos mesmos.
- b) Mais da metade das informações descritas na alternativa A costumam estar presentes no plano de gerenciamento das comunicações.
- c) Menos da metade das informações descritas na alternativa A costumam estar presentes no plano de gerenciamento das comunicações.
- d) Estão sendo feitos estudos para se implantar, para o próximo programa ou projeto, um plano de comunicações que contemple tais informações.
- e) Não há qualquer iniciativa neste sentido.

42. Em relação à confecção de relatórios de desempenho pela organização, seja em relação as suas

atividades rotineiras, seja em relação à condução dos seus próprios portfólios, programas e projetos, assinale a alternativa mais adequada:

- a) Há na organização uma forte cultura de providenciar-se periodicamente a coleta e o tratamento de dados sobre o desempenho dos trabalhos desenvolvidos pelos diversos setores da organização, com distribuição, em forma de relatório, às partes interessadas, que são então utilizadas tanto para corrigir processos ou mitigar a incidência de erros, quanto para informar o progresso e andamento dos portfólios, programas e projetos, mantendo-as atualizadas. Esta atividade é desenvolvida no curso de todo e qualquer programa e projeto há pelo menos um ano.
- b) A cultura da organização não é tão forte quanto à apresentada na alternativa A, ainda assim a atividade ali descrita ou é realizada em mais de 50% dos portfólios, programas e projetos, ou a periodicidade da distribuição dos relatórios às partes interessadas está pouco aquém da prevista.
- c) A cultura da organização é ainda mais fraca que a apresentada na alternativa B, de tal forma que a atividade ali descrita ou é realizada em menos da metade dos portfólios, programas e projetos, ou a periodicidade da distribuição dos relatórios às partes interessadas está muito aquém da prevista.
- d) Estão sendo feitos estudos para se implantar este processo de trabalho na organização.
- e) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

43. Em relação ao mapeamento das partes interessadas na consecução dos objetivos dos programas e projetos a cargo da organização, assinale a alternativa mais adequada:

- a) São sistematicamente identificadas as partes interessadas e suas respectivas atribuições, necessidades, expectativas e capacidade de influência, providenciando-se rotineiramente um gerenciamento eficaz, que tem sido evidenciado pela diminuição significativa de desvios do curso planejado para os programas e projetos, desde a implantação deste método de trabalho, como também pela diminuição de interrupções durante o desenvolvimento dos mesmos por problemas não resolvidos com as partes interessadas. Esta atividade é desenvolvida para todo e qualquer programa e projeto há pelo menos dois anos.
- b) As atividades descritas na alternativa A não são desenvolvidas para todos, mas sim para a maioria dos programas e projetos, especialmente os mais relevantes, e/ou registra-se que em menos da metade dos programas e projetos incidem desvios do curso planejado ou interrupções durante seu desenvolvimento por problemas não resolvidos com as partes interessadas.
- c) As atividades descritas na alternativa A são desenvolvidas para uma minoria dos programas e projetos, notadamente os mais relevantes, e/ou registra-se que em mais da metade dos mesmos incidem desvios do curso planejado ou interrupções durante o desenvolvimento por problemas não resolvidos com as partes interessadas.
- d) Estão sendo capacitadas pessoas e/ou estruturado um setor da organização a fim de tornarem-se responsáveis pelo desempenho das atividades descritas na alternativa A.
- e) Não há recursos logísticos que apoiem esta atividade e nem perspectiva de desenvolvê-la em um futuro próximo.

### **8º CRITÉRIO: GESTÃO DE RISCOS**

44. Em relação ao desenvolvimento de um plano de gerenciamento de riscos corporativos que podem afetar a consecução dos objetivos estratégicos da organização e, por conseguinte, do(s) seu(s) portfólio(s), assinale a alternativa mais adequada:

- a) Este plano é desenvolvido por meio das seguintes etapas: identificação dos riscos, análise qualitativa, análise quantitativa, planejamento de respostas e monitoramento dos mesmos. É elaborado com certa periodicidade e conta com o apoio de ferramentas e métodos adequados, à luz das boas práticas em gerenciamento de projetos. Obedece invariavelmente o seqüenciamento das etapas listadas, e resta claro, quando de sua análise, as fronteiras existentes entre cada uma. Todo este



planejamento é documentado e conduzido há pelo menos dois anos.

b) Este plano é elaborado na organização assim como exposto na alternativa A, porém é mais recente, tendo começado a menos de dois anos.

c) Elabora-se plano de gerenciamento de riscos corporativos na organização, porém observa-se que não há divisões ou fronteiras claras entre as etapas mencionadas na alternativa A, sendo concebidas de forma simultânea.

d) Não se elabora plano de gerenciamento de riscos corporativos na organização, mas há estudos em curso por meio dos quais objetiva-se implantá-lo.

e) Não há nenhuma iniciativa nesta direção.

45. Em relação às posições funcionais e quantitativos de pessoas que desenvolvem o plano de gerenciamento de riscos que podem afetar a consecução dos objetivos estratégicos da organização e, por conseguinte, do(s) seu(s) portfólio(s), assinale a alternativa mais adequada:

a) Um número suficiente de pessoas é responsável pelo desenvolvimento deste plano e ocupam posições na estrutura organizacional que lhes garantem uma visão de cima pra baixo da organização, de forma a possibilitar uma correta identificação, análise e planejamento de respostas tanto dos fatores de riscos que surgem dos processos, pessoas, tecnologias ou outros dentro da organização e que eventualmente perpassam mais de um setor ou departamento, quanto daqueles oriundos do meio externo, associados a conjuntura econômica, meio ambiente, políticos, sociais, e outros.

b) Uma baixa ocorrência de riscos não identificados, de impactos além do esperado ou de possíveis respostas não oportunamente identificadas evidenciam fragilidades no processo de identificação, análise e planejamento de respostas, respectivamente, provavelmente decorrentes do número insuficiente de pessoas que atuaram no processo, e/ou da posição na estrutura organizacional que não lhes permitiu uma visão totalmente sistêmica.

c) Uma alta ocorrência de riscos não identificados, de impactos além do esperado ou de possíveis respostas não oportunamente identificadas evidenciam uma precariedade no processo de identificação, análise e planejamento de respostas, respectivamente, provavelmente decorrentes do reduzido número de pessoas que atuaram no processo, e/ou da baixa posição na estrutura organizacional que não lhes permitiu uma visão sistêmica.

d) Não é realizado o processo de gerenciamento de riscos na organização, mas há estudos em curso por meio dos quais objetiva-se implantá-lo.

e) Não há nenhuma iniciativa nesta direção.

46. Em relação ao processo de tomada de decisões e fluxo de informações que o subsidie, assinale a alternativa mais adequada:

a) As decisões mais importantes da organização, que podem definir novos objetivos e/ou metas estratégicas, ou alterar as já existentes, são tomadas de forma a garantir que os riscos sejam considerados, por meio de um suporte efetivo dos responsáveis pelo gerenciamento dos mesmos, que contam com mecanismos nos diversos setores e departamentos da organização que asseguram o reporte do andamento e os resultados do controle e monitoramento dos riscos.

b) Assim como na alternativa A, as decisões mais importantes da organização são tomadas de forma a considerar os riscos identificados, no entanto o suporte dos responsáveis pelo gerenciamento dos mesmos não é tão efetivo, tendo em vista as fragilidades já identificadas que em alguma medida comprometem o reporte do andamento e os resultados do controle e monitoramento dos riscos.

c) Algumas das decisões mais importantes da organização são tomadas de forma a considerar os riscos identificados, no entanto o suporte dos responsáveis pelo gerenciamento dos mesmos é pouco efetivo.

d) Não são considerados os riscos no processo decisório da organização, no entanto há estudos em

curso que objetivam garantir um suporte efetivo neste sentido.

e) Não há nenhuma iniciativa nesta direção.

47. Em relação ao acompanhamento e controle dos riscos identificados na fase de planejamento do gerenciamento dos mesmos, assinale a alternativa mais adequada:

a) Para cada risco identificado é designado um responsável para atuar no seu acompanhamento e controle, buscando tal designação sistematicamente conferir a maior efetividade possível ao desempenho deste monitoramento, seja em função da posição ocupada pelo responsável na organização, sua competência, interesse público, relação custo-benefício, capacidade de gerenciamento, proximidade do objeto do risco, ou outro. Este responsável também tem a incumbência de regularmente promover a revisão dos perfis dos riscos e a identificação de novos riscos correlacionados, de forma a atualizar o plano de gerenciamento dos riscos.

b) O método de trabalho na organização é parecido com o descrito na alternativa A, no entanto a baixa ocorrência de riscos previamente identificados, para os quais haviam sido planejadas respostas que não foram tempestivamente implementadas, sinaliza fragilidades ou no processo de designação daqueles que seriam os responsáveis mais adequados para atuarem no monitoramento, ou no processo de revisão dos perfis dos riscos.

c) São designados responsáveis para atuar no monitoramento dos riscos identificados, no entanto, a alta ocorrência de riscos que não tiveram tempestivamente implementadas as possíveis respostas outrora identificadas, sinaliza precariedade ou no processo de designação daqueles que seriam os mais adequados para atuar no seu monitoramento, ou no processo de revisão dos perfis dos riscos.

d) Não há a designação de responsáveis para o monitoramento dos riscos identificados no plano de gerenciamento, no entanto há estudos em curso que objetivam garantir um suporte efetivo neste sentido.

e) Não há nenhuma iniciativa nesta direção.

48. Em relação ao processo de identificação e análise dos riscos que podem afetar a consecução dos objetivos definidos, no âmbito dos programas e projetos, assinale a alternativa mais adequada:

a) Com o apoio de diversas ferramentas e técnicas, e rotineiramente partindo da confecção do Termo de Abertura, o setor ou equipe da organização responsável pelo programa ou projeto busca identificar os principais riscos que podem afetá-los, bem como estimar a probabilidade de ocorrência e impacto dos seus efeitos, objetivando classificá-los por ordem de prioridade. Este processo de trabalho é sistematicamente documentado e desenvolvido para todos os programas e projetos a cargo da organização há pelo menos dois anos.

b) O processo de identificação e análise dos riscos é realizado assim como descrito na alternativa A, no entanto não em todos, mas sim em mais da metade dos programas e projetos, especialmente os mais relevantes.

c) O processo de trabalho descrito na alternativa A é realizado em menos da metade dos programas e projetos da organização, notadamente os mais relevantes, ou não costuma ser desenvolvido a partir da confecção do Termo de Abertura, mas sim posteriormente.

d) Estão sendo feitos estudos para se implantar este processo de trabalho no âmbito dos programas e projetos a cargo da organização.

e) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

49. Em relação ao processo de desenvolvimento e execução de um plano de respostas aos riscos mais significativos, em termos de probabilidade e impacto, que podem afetar os programas e projetos a cargo da organização, assinale a alternativa mais adequada:

a) Com o apoio de diversas ferramentas e técnicas, e rotineiramente partindo da confecção do Termo

de Abertura, o setor ou equipe da organização responsável pelo programa ou projeto busca mapear as possíveis estratégias para tratar os riscos identificados e selecionar a mais adequada. Posteriormente, desenvolve-se um plano de ação que visa prevenir, mitigar, transferir ou aceitar seus efeitos, conforme o caso, estabelecendo-se ainda o evento que aciona a resposta. Este processo de trabalho é sistematicamente documentado e desenvolvido para todos os programas e projetos a cargo da organização há pelo menos dois anos.

b) O processo de desenvolvimento e execução de um plano de respostas aos riscos é realizado assim como descrito na alternativa A, no entanto não em todos, mas sim em mais da metade dos programas e projetos, especialmente os mais relevantes.

c) O processo de trabalho descrito na alternativa A é realizado em menos da metade dos programas e projetos da organização, notadamente os mais relevantes, ou não costuma ser desenvolvido a partir da confecção do Termo de Abertura, mas sim posteriormente.

d) Estão sendo feitos estudos para se implantar este processo de trabalho no âmbito dos programas e projetos a cargo da organização.

e) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

50. Em relação ao processo de monitoramento e atualização dos perfis dos riscos que podem afetar os programas e projetos a cargo da organização, assinale a alternativa mais adequada:

a) É designado um setor, equipe ou pessoas como responsáveis pelo acompanhamento e implementação das respostas aos riscos dos programas e projetos, que regularmente promovem também a revisão dos perfis dos riscos, monitoram a emergência de novos riscos e atualizam o plano de respostas aos riscos. Este processo de trabalho é sistematicamente documentado e desenvolvido para todos os programas e projetos a cargo da organização há pelo menos dois anos.

b) O processo de monitoramento e atualização dos perfis dos riscos é realizado assim como descrito na alternativa A, no entanto não em todos, mas sim em mais da metade dos programas e projetos, especialmente os mais relevantes.

c) O processo de trabalho descrito na alternativa A é realizado em menos da metade dos programas e projetos da organização, notadamente os mais relevantes.

d) Estão sendo feitos estudos para se implantar este processo de trabalho no âmbito dos programas e projetos a cargo da organização.

e) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

## GLOSSÁRIO

**Baseline:** versão de cada artefato existente no repositório do projeto, funcionando como um padrão oficial básico para os trabalhos subsequentes. Somente mudanças autorizadas podem ser efetuadas na baseline.

**Comitê:** grupo de profissionais, sem vínculo hierárquico, que se reúnem periodicamente para tratar de assuntos relacionados ao programa ou projeto a que se dediquem, dedicando-se a coordenar as ações interdepartamentais e assegurar o cumprimento das metas dos mesmos.

**Equipe do projeto:** responsável pela execução dos trabalhos do projeto.

**Escritório de Gerenciamento de Projetos:** uma estrutura que prove suporte funcional aos gerentes de projeto, na forma de treinamento, *softwares*, documentos de projetos e lições aprendidas de outros projetos.

**Estrutura Funcional:** é centrada em especialização e agrupada por função, a exigir pessoas com um conjunto de habilidades e experiências nessas funções especializadas – podendo tomar a forma de setores (setor de RH, setor de Finanças, setor de marketing, entre outros) – para realizar tarefas específicas daquele setor ou departamento. Tal estrutura coloca o projeto a ser executado dentro de um dos setores ou departamentos da organização e, com isso, o responsável pelo projeto passa a ser o gerente funcional daquele setor ou departamento.

**Estrutura Projetizada:** nesta, o enfoque é o próprio projeto, sendo os recursos organizacionais dedicados aos projetos e suas metas. Quase sempre, os gerentes de projeto têm total autoridade sobre o projeto e são subordinados diretamente à Diretoria.

**Estrutura Matricial:** há uma mescla das duas outras estruturas, projetizada e funcional, onde os funcionários se reportam ao gerente funcional, que responde por incumbências administrativas e aloca funcionários aos projetos, e ao mesmo tempo a, no mínimo, um gerente de projeto, que responde diretamente pelo projeto, podendo ser a vários, caso trabalhem em vários projetos simultâneos. Quanto maior for a autoridade do gerente de projeto, mais forte será a estrutura matricial e, ao contrário, quanto maior for a autoridade do gerente funcional, mais fraca será a estrutura matricial.

**Gantt:** gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto.

**Gerenciamento de Portfólios:** gerenciam com base em metas específicas, como, por exemplo, a busca da maximização do valor do portfólio por meio de um cuidadoso exame dos projetos e programas candidatos à inclusão e da exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos estratégicos do portfólio.

**Gerenciamento de Programas:** gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa.

**Gerenciamento de Projetos:** aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

**Gerente:** responsável direto pelo cumprimento dos objetivos do portfólio, programa ou projeto.

**Monitoramento:** acompanhamento das atividades em andamento do projeto em relação ao plano de gerenciamento do projeto e à linha de base do desempenho do projeto, confundindo-se com a fiscalização, quando se tratar de projetos cuja execução tenham sido descentralizados à iniciativa privada.

**Portfólio:** um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos estratégicos.

**Programa:** grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

**Projetos:** um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

**Patrocinador (*sponsor*):** algum membro da alta administração, com significativa influência e autoridade, que busca proporcionar um ambiente adequado para que o gerente do projeto possa atingir os resultados esperados.

**Termo de Abertura:** documento que formaliza a existência de um programa ou projeto. Também pode ser visto como o seu Project Charter, por meio do qual justifica-se, no caso de contratações, a necessidade da contratação, de forma a tornar evidente o que contratar, por que contratar e por quanto contratar, devidamente documentado.