

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA E GESTÃO PÚBLICA

Nelson Roncarati

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL NA ÁREA
DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Orientador: Professor Paulo Zawislak

**Porto Alegre
2014**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA E GESTÃO PÚBLICA

Nelson Roncarati

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL NA ÁREA
DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-
Graduação em Economia e Gestão Pública da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul sob
a orientação do Professor Paulo Zawislak.**

**Porto Alegre
2014**

Resumo

A estruturação das organizações do setor público com as modernas práticas de gerenciamentos de projetos é vital para correta aplicação dos recursos e a consequente efetividade das políticas públicas.

Este artigo aborda a temática de gerenciamento de projetos no setor público por meio de uma análise de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos do Estado do Rio Grande do Sul. Além do diagnóstico das organizações nesta ciência, os modelos de avaliação de maturidade permitem o planejamento de diretrizes, conforme sugestões do próprio modelo, a serem seguidas visando o amadurecimento nas técnicas e conceitos de gerenciamento de projetos.

A análise de GP no Estado foi realizada por meio do Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos de Darci Prado, além do próprio levantamento da legislação que regula a sistemática de monitoramento dos projetos estratégicos no Estado, permitindo assim, uma abrangente avaliação de forma a possibilitar o planejamento dos próximos avanços em GP.

Sumário

Introdução.....	5
2. Referencial Teórico	9
2.1 Gestão de Projetos no Setor Público	10
2.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	12
2.4 Modelo de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	14
3. Metodologia.....	18
3.1 Aplicação do questionário e consolidação dos dados	18
4. Marcos Institucionais em Gerenciamento de Projetos no Estado do RS.....	21
4.1 Estrutura organizacional	21
4.2 Sistemática de Monitoramento	24
5. Resultados da Pesquisa.....	27
5.1 Indicadores de Resultado do Modelo	27
5.2 Análise dos Resultados.....	28
5.3 Sugestões do Modelo.....	31
6. Marcos Institucionais e Nível de Maturidade	31
Conclusão.....	34
Bibliografia	36
Anexo I – Questionário de Avaliação de Maturidade de Gerenciamento de Projetos de Darci Prado - Versão Janeiro 2014.....	38
Anexo II - Tabulação das Respostas do Questionário	47
ANEXO III - Resultados da Aplicação do MMGP.....	48

Introdução

Tornar o desempenho do setor público mais eficiente é um dos principais desafios da administração pública. O alcance deste objetivo não é uma tarefa simples considerando o tamanho e a complexidade das estruturas estatais. Muitas vezes uma política pública bem concebida não consegue ser implementada devido à ausência de técnicas de governança e gerenciamento. Neste sentido, podem ser incorporadas no âmbito da estrutura pública metodologia e ferramentas que contribuam com o aumento da produtividade de forma que o serviço público possa efetivamente chegar ao cidadão com mais qualidade.

Desta forma, as organizações estão buscando a introdução de técnicas de planejamento e gerenciamento que tornem o desempenho de suas atividades mais eficiente e efetivo. Entre as metodologias adotadas pelo setor público pode se destacar a de gestão de projetos - GP. O gerenciamento de projetos sempre se fez presente na administração pública pelas próprias imposições legais que tornam obrigatórias o cumprimento de determinadas etapas e processos para que a sequência de atividades de um projeto se desenvolva. Como exemplo se pode citar a própria etapa de orçamentação, por leis orçamentárias, até às necessidades de aquisição de licença ambiental e fiscalização do projeto.

Entretanto, a evolução dos estudos ao longo dos últimos anos demonstra o amadurecimento de determinados conceitos de GP cuja absorção pelo setor público pode tornar mais eficiente a implementação das políticas públicas e projetos. No Brasil,

ao longo dos últimos anos observa-se, seja no nível federal, seja no nível estadual, observa-se a incorporação destes princípios como forma de obter maior governança na introdução dos planos de governos inclusive com a inserção de estruturas institucionais, ou Escritórios de Gerenciamento de Projetos, voltadas o monitoramento dos projetos de governo de maneira sistematizada e padronizada. Nodari et al. (2007) acrescenta a crescente responsabilidade das instituições públicas diante das cobranças por melhores serviços pela sociedade e a necessidade de “acompanhamento do planejamento de projetos em diversas áreas do setor público, tanto em âmbito estadual como federal”.

A evolução das técnicas de gerenciamentos nas organizações públicas, no Brasil a “Reforma do Estado” foi originada no início dos anos 90, acompanha o aperfeiçoamento das práticas de gestão de projetos no setor público, que passa a ter papel fundamental no planejamento e execução dos programas de governo. Considerando a interdependência dos órgãos na execução destes programas, em que há a necessidade de acompanhamento por parte dos patrocinadores dos projetos, os novos conhecimentos em GP trazem uma oportunidade para as organizações públicas se estruturarem nesta área com o objetivo de buscar um maior alinhamento da estrutura estatal com os objetivos estratégicos de governo.

Conforme o guia – Government Extension to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK – do Project Management Institute - PMI – a estrutura organizacional de um governo é fator fundamental para que se obtenha um ambiente favorável para o monitoramento e progresso dos projetos. Como exemplo de estrutura organizacional, entende-se a definição de responsabilidades entre os gestores, metodologia de gerenciamento, programação de entregas, sistemas de suporte e outras definições necessárias para a eficiente implementação dos projetos. Estes novos conhecimentos sugerem que o GP no setor público não seja somente um instrumento de acompanhamento de etapas e processos de determinado projeto, mas principalmente, uma ferramenta para o planejamento e coordenação dos objetivos estratégicos governamentais.

No Estado do Rio Grande do Sul, cujas finanças apresentam déficits orçamentários recorrentes, a introdução de técnicas de gestão pública pode ser considerada uma alternativa para otimizar a aplicação dos recursos e prover a sociedade de melhores serviços públicos. Atualmente, os investimentos públicos são financiados, em sua grande parte, através de empréstimos e financiamentos com organismos multilaterais ou bancos de desenvolvimento, BNDES , por exemplo, e as liberações destes recursos dependem exclusivamente da execução destes programas. Neste contexto a adoção de práticas de GP para o acompanhamento destes programas torna-se imprescindível que os investimentos sejam executados e gerem retorno esperado à sociedade.

Diante da relevância do tema da gestão pública para o Estado, este artigo tem o propósito de avaliar a maturidade do Estado do Rio Grande do Sul de acordo com as metodologias e práticas estabelecidas pelo Project Management Institute – PMI- na área de gerenciamento de projetos. A evolução da ciência nas últimas décadas proporcionou a criação de modelos de avaliação de maturidade de uma organização em GP por meio da análise da estrutura organizacional, tecnologias e informatização utilizadas, padronização de metodologias, capacitação, entre outros. A adequação da administração estadual aos modernos padrões de gestão de projetos é fundamental para que as políticas públicas possam alcançar os resultados pretendidos e atinjam os anseios dos cidadão e sociedade.

Pretende-se analisar a maneira com que o Estado está estruturado e organizado para o monitoramento e execução de seus projetos, com vistas a obter uma avaliação da introdução das melhores práticas de GP no âmbito da administração pública estadual e, a partir disso, apresentar diretrizes para que o Ente possa prosperar. Para isso, tanto para a avaliação quanto para a proposição de diretrizes, será utilizado o Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos – MMGP – criado pelo consultor Darci Prado, e que é aderente aos principais conceitos do PMBOK – Project Management Body of Knowledge - do PMI.

Inicialmente será realizado um breve levantamento teórico dos principais conceitos e referências sobre a temática de gerenciamento de projetos, com atenção especial à aplicação e utilização desta metodologia no setor público. Esta etapa se aprofundará nos aspectos conceituais do modelo de avaliação de maturidade de projetos que fundamenta o questionário que será aplicado junto aos principais gestores dos projetos estratégicos do Estado.

Posteriormente, serão analisados, por meio de pesquisa a legislação, os marcos institucionais que regulam o gerenciamento de projetos no Estado de forma a identificar, dentro da estrutura da administração pública do Estado do Rio Grande do Sul, os órgãos responsáveis, principais atribuições, envolvimento com os demais órgãos e sistemática de gestão de projetos praticada atualmente.

Na sequência, para a análise do atual estágio do Estado com as melhores práticas, será aplicada o questionário do modelo de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos de Darci Prado junto gestores do Estado envolvidos com GP, para então, explorar e analisar os resultados conforme definições do modelo.

Finalmente, com base no referencial teórico levantado, no diagnóstico dos marcos institucionais e nos resultados obtidos por meio do modelo de maturidade, pretende-se realizar uma reflexão sobre o estágio atual do Estado do RS na área, de forma a possibilitar proposições de melhorias e aperfeiçoamentos no atual modelo de gestão de projetos.

2. Referencial Teórico

Inicialmente será realizado um breve levantamento teórico dos principais conceitos e referências sobre a temática de gerenciamento de projetos, com atenção especial à aplicação e utilização desta metodologia no setor público. Nota-se que o GP no setor público possui particularidades pelas próprias imposições e restrições legais, o que impõe aos gestores públicos o cumprimento de processos e etapas padrões ao gerenciamento. Também nesta etapa se buscará detalhar os aspectos técnicos e conceituais do modelo de avaliação de maturidade de projetos que fundamenta o questionário que será aplicado junto aos principais gestores dos projetos estratégicos do Estado.

O Project Management Institute (PMI), uma das principais organizações na área de gestão de projetos, define projeto como sendo “um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto ou serviço único” (2004, p. 21).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) segue uma definição mais detalhada para 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, p...).

Kerzner (2001) destaca o papel do gerenciamento de projetos como diferencial para qualquer organização na medida em que os projetos estão diretamente relacionados ao conjunto de atividades que resultam em inovações organizacionais como produtos, serviços e processos..

Considerando a importância do gerenciamento de projetos para o planejamento e alcance dos objetivos organizacionais, Kerzner (2006) comenta sobre aplicabilidade destas técnicas na administração pública “o gerenciamento de projetos poderia contribuir para uma melhor prestação de serviços públicos e melhor estruturação dos quadros gerenciais do serviço público”.

2.1 Gestão de Projetos no Setor Público

A conveniência da utilização das práticas de gerenciamento de projetos no setor público é reforçada por Meredith (2003), já que estes novos métodos de gestão definem a estratégia para que se possa atingir com mais eficiência e qualidade a entrega de obras e serviços.

A importância da incorporação das técnicas de gerenciamento de projeto no âmbito do setor público fica evidente com a publicação pelo PMI do “ Government Extension to the PMBOK Guide “. Trata-se de guia reunindo as melhores práticas e conhecimentos de gerenciamento de projeto no setor público destacando as características específicas com as quais os administradores públicos devem lidar na gerência de seus projetos. O Guia destaca dois que fatores que podem afetar a governança dos projetos em organizações públicas:

- a) A lei estabelece regras precisas para a execução e enforcement responsabilidades fiduciárias, gerenciais e sociopolíticas.
- b) A responsabilidade da equipe de projeto em servir o interesse público.

Entre as peculiaridades do setor público no gerenciamento de projetos, o guia destaca que os projetos conduzidos pelos governos estão voltados para a satisfação do cidadão, ao contrário dos projetos da iniciativa privada, cuja finalidade está voltada para os resultados financeiros. Ainda de acordo com o guia, o gerenciamento dos projetos voltados para o cidadão apresentam as seguintes singularidades:

- a) Restrições legais, impostas por leis e regulamentos.

- b) Accountability ao público, devendo prestar informações a diversos “skateholders”, definidos como internos, aqueles membros da própria estrutura governamental e externos os próprios cidadãos e grupos específicos de interesse em determinado projeto.

- c) A utilização de recursos públicos que devem ser utilizados para atingir os objetivos definidos pelo governo, conforme aprovado pelo orçamento.

O Guia cita que os projetos governamentais costumam ter maiores restrições legais em relação aos setor privado, devendo, portanto, obedecer criteriosamente as normas. O próprio orçamento dos projetos, normalmente definido com a aprovação do órgão legislativo, estabelece limites claros aos projetos. Trata-se de fator importante para ser observado pelos gestores dos projetos que devem desenvolver os projetos vinculados aos custos pré-aprovados em lei. Além disso, o próprio escopo do projeto não pode sofrer significativas modificações, e quando necessário, possíveis alterações devem ser autorizadas de forma oficial. Segundo o PMBOK Government Extension, a forma com que o setor público está organizado influencia diretamente na execução dos mesmos já que esta estrutura de governança mais restritiva tem o objetivo de garantir com que os projetos atendam os padrões requeridos pelas entidades governamentais, o que pode causar atrasos no andamento do projeto e até mesmo o fim do projeto devido ao término do prazo de financiamento que, por sua vez, está relacionado com o ciclo orçamentário. Entretanto, o cumprimento destes padrões na execução dos projetos é uma forma de garantir a utilização correta do dinheiro dos contribuintes.

No âmbito do orçamento e também do controle, os projetos governamentais não são normalmente analisados de forma individual, e sim agrupados sob forma de programas, de acordo com a extensão governamental do PMBOK. A formatação em programas evidencia a importância do monitoramento das partes envolvidas devido a interdependência dos órgãos governamentais dos projetos, já a governança flui hierarquicamente da agenda política para o nível de execução. Desta forma, o manual sugere que todo projeto deve possuir representantes na alta hierarquia para garantir a estabilidade do projeto e o alinhamento com os programas governamentais.

A complexidade dos programas governamentais, diversos “stakeholders e atividades de fiscalização, e o próprio tamanho da estrutura estatal reforçam a importância do papel da estrutura organizacional e sistemática de monitoramento dos projetos para a execução dos mesmos. Neste sentido, o Guia considera vital para o sucesso dos projetos a estrutura de um “Escritório de Gerenciamento de Projetos” – EGP - , que tem a função dar o suporte de dados e informações relacionadas ao progresso dos projetos. Isto permite o melhor planejamento do ciclo de vida e dos momentos de transição das fases de um projeto.

Segundo o PMBOK, a coordenação das complexas relações entre os autores no âmbito das administrações públicas se torna muito mais difícil com a ausência de um EGP. Além destas funções, esta estrutura pode ainda realizar o armazenamento de todos os documentos, registros, relatórios, memorandos com a descrição e detalhamento dos projetos de forma que este material se torne disponível para o público em geral.

2.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A incorporação de técnicas de gestão na estrutura pública de forma a trazer maior profissionalização e conseqüente melhoria na prestação de serviços a sociedade vem sendo realizada pelas organizações públicas de forma não uniforme. No âmbito das administrações públicas estaduais, por exemplo, observa que entes, como os Estados de Minas Gerais e Espírito Santo, que ao longo dos últimos anos incorporaram os princípios de GP no âmbito de suas estruturas, apresentam técnicas modernas no planejamento de seus projetos, enquanto outras federações se encontram em nível menos avançado. Não obstante aos níveis de maturidade, nota-se que este tema ganha relevância nos debates de gestão pública no Brasil. Desta forma, avaliação da maturidade das organizações torna-se um instrumento relevante para a análise do nível com que as técnicas de GP estão sendo utilizadas nos entes públicos. Pode se considerar que há um avanço significativo nos modelos de avaliação de maturidade de

gerenciamento de projetos , com possibilidade destas modelos nas organizações públicas.

Segundo Rabechini Jr.: “O conceito de maturidade em projetos está estritamente ligado às possibilidades de sucesso/fracasso em projetos e gerenciamento de projetos”. (RABECHINI JR., 2005. p. 88). Trazendo este conceito para a perspectiva do setor público, pode se considerar que o sucesso ou fracasso da implementação de políticas públicas, as quais são executadas por meio de projetos específicos, está ligada a capacidade da organização em gerir com eficácia seus projetos. Kerzner (2000) observa que a excelência em gerenciamento de projetos em uma organização ocorre quando seus projetos são administrados continuamente com sucesso.

Para Kerzner (2006) a maturidade em gestão de projetos é 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. Termos trazidos por este autor como “projetos administrados continuamente com sucesso” e “amadurecimento institucional” sugerem a capacidade de a entidade ter introduzido de forma estrutural as técnicas de gerenciamento em projetos.

Sobre o parágrafo anterior, cabe ainda remeter ao significado do termo “institucionalização” trazida por Schommer (2003, pg. 104) como “Algo que está institucionalizado não corresponde a algo que não pode ser mudado, mas sim a alguma coisa que requer menos mobilização e intervenção para se sustentar”. Neste ponto,

Para Jucá Jr. e Amaral (2005), a definição de maturidade de projetos está ligada ao grau de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos utilizados por uma organização. 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. Percebe-se que os benefícios da análise da maturidade apontados por estes autores

vão muito além da avaliação da técnica de gerenciamento de projetos, e pode se inferir que o nível de estruturação de uma entidade do setor público nesta área determinará a capacidade de implementação do planejamento governamental através das políticas públicas.

2.4 Modelo de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Estudos do Project Management Institute – PMI identificaram mais de 27 modelos de avaliação de maturidade, voltados para aumento da maturidade de gestão de projetos (PMI, 2003). Este fato demonstra a intensificação de pesquisas e estudos cuja finalidade é o aperfeiçoamento da gestão de projetos nas organizações.

Para Silveira (2006) um modelo de maturidade não é mero instrumento de avaliação mas “ 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”. Neste mesmo sentido, Ivete Rodrigues os modelos de maturidade “auxiliam as organizações a entender seus níveis de competência em gerenciamento de projetos e a estabelecer estratégias em busca do aprimoramento contínuo, visando atingir seus objetivos por meio de projetos.” (RODRIGUES,2006).

Entre os modelos se destaca o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP). Este modelo foi elaborado pelo consultor brasileiro Darci Prado no ano de 2002 e é notoriamente conhecido pelos especialistas da área. Trata-se de modelo que já foi aplicado em diversas organizações, tanto públicas quanto privadas. Deste sua origem o esta metodologia de avaliação sofreu alterações, porém sem mudanças significativas em sua essência.

Este modelo de maturidade, baseado em estágios, é principalmente uma sugestão de crescimento para qualquer organização. pois propõe um planejamento e

diretrizes visando o amadurecimento da maturidade de uma organização com as melhores práticas de GP.

A metodologia de avaliação possui 6 dimensões: Conhecimento em GP, Metodologia, Informatização, Estrutura Organizacional, Relacionamentos Humanos e Alinhamento com negócios; e apresenta 5 níveis de maturidade que são: 1) Inicial; 2) Processos Conhecidos (Linguagem Comum); 3) Processos Padronizados; 4) Processos Gerenciados; 5) Processos Otimizados.

Os conhecimentos em gerenciamento de projetos bem como as práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na organização configuram a primeira dimensão do modelo de Prado. As principais referências de conhecimento de gerenciamento de projetos são PMBoK Guide, publicado pelo PMI (Project Management Institute), e o ICB (IPMA Competence Baseline) da IPMA (International Project Management Association). Segundo o autor, estes conhecimentos evoluem conforme os níveis de maturidade.

A definição de uma metodologia única para a organização, envolvendo a utilização de métodos, técnicas e ferramentas, compõe a segunda dimensão do MMGP. A terceira dimensão está relacionada ao nível de informatização do processo de gerenciamento, por meio de desenvolvimento e implantação de sistema informatizado alinhado com a metodologia de monitoramento definida.

A quarta dimensão de maturidade abrange os relacionamentos humanos como instrumento de motivação aos envolvidos com os projetos de forma a minimizar possíveis conflitos. Uma estrutura organizacional adequada, quinta dimensão do modelo, tem o objetivo de maximizar resultados e minimizar conflitos tendo em vista os diferentes setores envolvidos nos projetos.

A sexta, e última, dimensão traz o conceito de alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos da organização, de forma que os atuais e futuros projetos estejam em conformidade com o planejamento estratégico.

O quadro abaixo demonstra o resumo das características, cenário típico, aspecto básico e índice de sucesso do projeto dos níveis de maturidade considerados nesta metodologia. Evidencia-se que a maturidade com que as dimensões, citadas anteriormente, estão introduzidas no processo de gerenciamento de projetos é fator para crescimento da maturidade das organizações. Os níveis demonstram a aderência da organização às práticas de maturidade em gerenciamento de projetos a partir do segundo nível do modelo MMGP.

QUADRO: RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DOS NÍVEIS

	Resumo das características	Cenário típico	Aspecto básico	Índice de sucesso
Nível 1	Nenhuma iniciativa da organização Iniciativas pessoais isoladas Resistências a alteração das formas existentes	Gerenciamento de projetos de forma isolada	Desalinhamento total	Baixo
Nível 2	Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos em gerenciamento de projetos Estabelecimento de uma linguagem comum	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não padronizada e não disciplinada	Alinhamento de conhecimentos	Alguma melhoria
Nível 3	Metodologia desenvolvida, implantada e testada Informatização de partes da metodologia Estrutura organizacional implantada Iniciativas para alinhamento estratégico	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada Escritório de gerenciamento de projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos	Existência de padrões	Melhoria acentuada
Nível 4	Treinamento avançado Consolidação do alinhamento com os negócios da organização Comparação com benchmarks Identificação e eliminação de causas de desvios da meta Metodologia e informatização estabilizados Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes	Escritório de gerenciamento de projetos ativo mas dando autonomia aos Gerentes de projeto Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada	Os padrões são eficientes	Melhoria mais acentuada
Nível 5	Grande experiência em gerenciamento de projetos Sabedoria Capacidade para assumir riscos maiores Preparo para um novo ciclo de mudanças	Escritório de gerenciamento de projetos atuando como Centro de Excelência Gerentes de Projeto com grande autonomia	Otimização dos padrões	100%

Observa-se, no quadro acima, que o gerenciamento dos projetos de forma padronizada é um fator para o avanço do nível de maturidade das organizações. Neste sentido, pode-se considerar que os projetos do setor público são obrigados “por

natureza” a obedecer padrões decorrentes de obrigações legais como exemplo a própria forma de contratação e o processo de orçamentação. Isto sugere que as organizações pública possuam um nível de maturidade inicial já superior a muitas organizações do setor privado.

Além do nível de maturidade, o modelo MMGP procura associar o atual estágio das organizações com as dimensões sugerindo uma relação entre eles, conforme o quadro abaixo:

QUADRO: DIMENSÕES X NÍVEIS

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	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada e padronizada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura organizacional	Não há	Não há	Implantada e	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

A escolha deste modelo para a avaliação do Estado do Rio Grande do Sul se deve aos seguintes fatores:

- Simplicidade do modelo e facilidade para realizar o tratamento dos dados;
- Metodologia já aplicada anteriormente em outras entidades públicas.
- Aderência aos padrões de conhecimento e melhores práticas em GP nos termos do PMBOOK do PMI.

Pesquisa realizada por Prado no ano de 2006 em organizações públicas e privadas apontam a potencial evolução que o setor público pode obter na área de gerenciamento de projetos, evidenciando a pertinência da temática deste trabalho.

Segundo o autor “ o baixo valor para as organizações governamentais (administração direta) não é surpresa, considerando que, para estas organizações, implementar o tema “ gerenciamento” (visto de forma moderna e ampla) continua sendo reconhecidamente como o grande desafio do momento”. (PRADO, 2008).

3. Metodologia

3.1 Aplicação do questionário e consolidação dos dados

O questionário é composto por 40 questões de múltipla escolha, divididas em 4 grupos de 10 questões sendo que cada grupo se refere a um nível (Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado) de maturidade do modelo. A elaboração das questões por grupo tem o objetivo de avaliar a aderência da organização a determinado nível. No que se refere à avaliação das dimensões, identificam-se, em todos os grupos, questões que analisam as dimensões individualmente ou em conjunto, ou seja, consideram duas ou mais dimensões concomitantemente.

Nas primeiras 30 questões do questionários, existem 5 alternativas como resposta, representando situações em que a organização tem plena aderência a determinado nível e/ou dimensão do modelo, constituídas pela alternativa “a”, desde situações em que não há nenhuma aderência a determinado nível e/ou dimensão, constituídas pela alternativa “e”. As 10 últimas questões do questionário seguem a mesma lógica de avaliação, no entanto, apresentam somente duas alternativas.

As alternativas de cada questão equivalem a uma determinada quantidade de pontos, sendo que a alternativa “a” vale “10 pontos”, “b” “7 pontos”, “c” “4 pontos”, “d” “2 pontos” e “e” “0 ponto”.

Com esta sistemática descrita anteriormente, o modelo propõe três indicadores como resultado da avaliação de maturidade:

1. Avaliação Final de Maturidade, na escala de 1 a 5
2. Avaliação de aderência aos níveis, número percentual por nível
3. Avaliação de aderência às dimensões, número percentual por dimensão

Para o cálculo da Avaliação Final de Maturidade, o modelo apresenta a seguinte fórmula:

$$\text{Avaliação de maturidade} = (100 + \text{número total de pontos})/100$$

Segundo Robinson Lopes (2011), autor do artigo “Proposto de Instrumento de Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos de Órgãos e Entidades do Setor Público”, é possível inferir, pelo proposto por Prado (2008), que o resultado da AFM 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.

O conceito de percentual de aderência é utilizado em conjunto com o nível de maturidade para que se possa entender melhor o estágio de maturidade de determinada organização. Desta forma, é possível identificar como a organização se posiciona em cada nível de maturidade. O modelo utiliza os valores obtidos para cada nível da seguinte forma:

Percentual	Aderência
0-20	Nula ou fraca
20-60	Regular
60-90	Boa
90-100	Completa

O questionário de avaliação foi aplicado em servidores da alta gerência da Secretaria de Planejamento e da Secretaria Geral de Governo e que estão diretamente envolvidos no gerenciamento de projetos estratégicos do Estado. A escolha de

servidores destas secretarias de estado se deve ao papel de liderança de ambas no processo.

As questões foram disponibilizadas para 20 servidores, 10 de cada secretaria, e houve o retorno de 9, sendo 4 da SEPLAG e 5 da SGG, que serviram como base para a pesquisa de avaliação do nível de maturidade do Estado em GPAs respostas então foram tabuladas e para a resposta de cada questão foi obtida a moda, opção com o maior número de escolhas (anexo ao trabalho). Com base nesta variável, a moda, foi preenchido no site "<http://www.maturityresearch.com/> " o questionário do modelo de maturidade de gerenciamento de projetos para a apuração do resultado final da pesquisa (anexo), incluindo o perfil de aderência a cada nível e dimensões do modelo.

4. Marcos Institucionais em Gerenciamento de Projetos no Estado do RS

Conforme visto anteriormente no levantamento teórico, os atuais conhecimentos de gerenciamento de projetos preveem uma estrutura organizacional responsável pela governança e monitoramento, por meio de uma sistemática definida, dos projetos governamentais. Assim, o objetivo desta etapa do trabalho é realizar um diagnóstico, por meio de pesquisa de legislação, da forma com que as práticas de gerenciamento de projetos estão organizadas e estruturadas no Estado, ou seja, como os processos de gerenciamento de projetos são efetivamente estabelecidos e utilizados como padrões organizacionais, sendo o foco desta análise a estrutura organizacional e a sistemática de monitoramento. Buscar-se-á identificar os principais órgãos envolvidos, e suas principais atribuições direcionadas para a área de gestão de projetos. Sempre que possível, haverá a tentativa de associar o conteúdo das normas com os principais conceitos descrito do modelo MMGP.

Importante frisar que as diretrizes e políticas organizacionais no setor público são expressas via legislação, assim, esta etapa pretende analisar de que forma os processos de monitoramento de projetos estão institucionalizados no Estado visando atender as melhores práticas atualmente reconhecidas.

4.1 Estrutura organizacional

A atual estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado foi estabelecida por meio da Lei no. 13.601 de 1 de janeiro de 2011. Nesta norma é possível identificar as principais secretarias cujas atribuições estão relacionadas ao planejamento e gerenciamento dos principais projetos governamentais.

Inicialmente pode-se apontar a Secretaria de Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã – SEPLAG -, nos termos do art. 24 da referida norma como responsável por:

- coordenar a elaboração e exercer o monitoramento do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária anual;
- apoiar o planejamento de ações do Governo, incluindo a instituição de metas e indicadores.

A estrutura administrativa da SEPLAG é regida pelo Decreto no. 49.624, de 27 de setembro de 2012, que define a composição dos departamentos desta secretaria. Destaca-se o Departamento de Projetos Estratégico, cujas principais atribuições evidenciam a responsabilidade deste órgão no gerenciamento de projetos do estado, de acordo com o art. 9 são:

- apoiar técnica e metodologicamente o planejamento dos projetos estratégicos da Administração Pública Estadual;
- monitorar a execução dos projetos estratégicos da Administração Pública Estadual;
- apoiar a gestão orçamentária dos projetos estratégicos da Administração Pública Estadual;
- avaliar tecnicamente a carteira de projetos estratégicos da Administração Pública Estadual;
- executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas pelo Secretário de Estado.

Outra secretaria com atribuições notórias na área de gerenciamento de projetos é a Secretaria Geral de Governo – SGG - novamente instituída pela Lei 13.601:

- supervisionar e acompanhar a execução de programas e projetos afetos às áreas fins do Estado;

- monitorar as atividades de controle físico-financeiro de projetos que envolvam as áreas fim e meio da Administração Estadual.

Cabe destacar que no governo anterior, esta secretaria teve sua denominação e competências alteradas, conforme inciso VI, art. 7 da Lei n. 12.697, de 04 de maio de 2007: “alteração da denominação e das competências da Secretaria-Geral de Governo para Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais, que passará a empreender ações voltadas às relações institucionais com os municípios e a sociedade” . A SGG retornou na estrutura do atual governo com as novas competências voltadas para o gerenciamento de projetos.

Recentemente o Decreto n 51.307 consolidou, no atual governo, o papel de liderança de ambas secretarias citadas anteriormente no processo de gerenciamento de projetos estratégicos, como podemos observar no caput do artigo 7:

“Art. 7º A equipe de monitoramento dos Projetos Estratégicos será composta por servidores(as) da Secretaria-Geral de Governo e da Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã, integrando a visão de planejamento e execução dos projetos, tendo como principais atribuições:

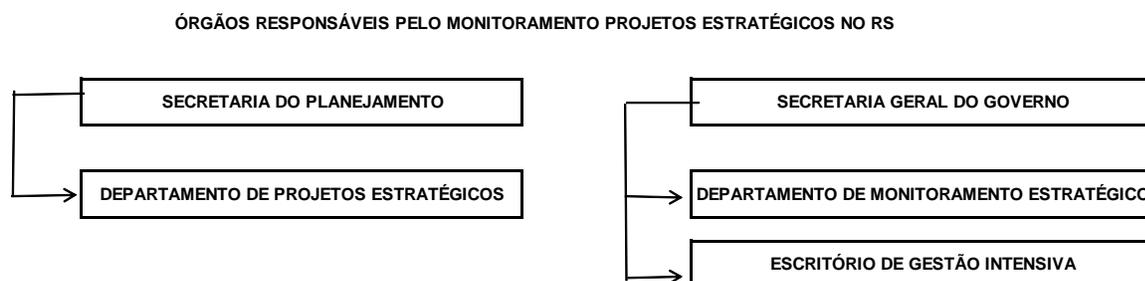
I –coordenar as reuniões presenciais de monitoramento, a partir de metodologia pré-estabelecida;

II –verificar a tempestividade e qualidade das informações inseridas no sistema informatizado pelo Gerente do Projeto, complementando as informações quando necessário;

III –orientar metodologicamente os(as) Gerentes dos Projetos e demais gestores(as) do órgão executor; e

IV –realizar análise do andamento dos projetos, identificando e dimensionando os entraves à execução dos mesmos e as oportunidades de transversalidade com outros projetos monitorados.”

No site da SGG é possível identificar os departamentos responsáveis pela execução destas atribuições como o Escritório de Gestão Intensiva o qual “ compete apoiar a execução dos projetos estratégicos selecionados no âmbito da Sala de Gestão, com método que intensifique a busca de alternativas para a superação de contingências e a identificação de soluções compartilhadas e transversais” e o Departamento de Monitoramento Estratégico o qual “compete monitorar as ações estratégicas dos órgãos e entidades da Administração Estadual, visando a uniformidade e eficiência na promoção de políticas públicas, bem como sistematizar e coordenar as informações sobre a atuação da Administração Estadual”.



4.2 Sistemática de Monitoramento

Em 18 de junho de 2012, o Decreto Nº 49.249 deu caráter formal e legal ao monitoramento dos projetos estratégicos, instituindo o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das Ações Prioritárias da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul – SME.(Guimarães et al.)

O processo é coordenado pela Secretaria-Geral de Governo e executado em conjunto com a Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã (Guimarães et al.) em linha com o descrito na seção anterior.

O decreto do Governador Tarso Genro formalizou o ordenamento jurídico do monitoramento estratégico dos projetos, oficializando procedimentos e instituindo atribuições e prerrogativas aos integrantes do sistema, às secretarias e demais órgãos públicos estaduais (Guimarães et al). A inclusão das atribuições das demais secretarias e órgãos do Estado no processo pode ser considerada um ponto importante desta norma, tendo em vista que não foram identificadas nos demais órgãos estruturas institucionais voltadas para o gerenciamento de projetos.

Recentemente, novo decreto do governador, decreto n 51.307 de 20 de março de 2014, pode ser considerado mais um relevante marco institucional na área de gerenciamento projetos no Estado na medida em que traz dispositivos que buscam a padronização de metodologia, além de reforçar a institucionalização do sistema de monitoramento de projetos e da sala de gestão. Esta norma também destaca o papel das Secretarias, em especial da SGG e SEPLAG, e aponta as responsabilidades dos gerentes de projetos. O conteúdo deste decreto remete diretamente as dimensões do modelo de maturidade MMGP, como a padronização de metodologia, informatização e estrutura organizacional para o gerenciamento de projetos, a exemplo do artigo 4:

“Art. 4º O Ciclo de Monitoramento deve ter metodologia e procedimentos padronizados, consoante necessidade de análise da Sala de Gestão, cabendo:

I –à Secretaria-Geral de Governo: a definição e coordenação do processo, da metodologia e dos procedimentos técnico-gerenciais e da disponibilização e da adequação de sistema informatizado para armazenamento das informações relativas ao andamento dos Projetos Estratégicos;

II –à Secretaria do Planejamento, Gestão a Participação Cidadã: a estruturação e apoio ao planejamento dos Projetos Estratégicos e a identificação e adequação dos instrumentos de programação do Orçamento Anual relativos a cada Projeto Estratégico; “

O artigo 5 traz conceitos da metodologia de seleção e alinhamento estratégico dos projetos, principalmente no que diz respeito a forma de definição e responsabilidade da definição dos projetos que serão monitorados:

“Art. 5º A definição dos Projetos Estratégicos a serem monitorados ocorre no âmbito da Sala de Gestão, com base nos Objetivos Estratégicos definidos pelo Executivo Estadual e análise prévia da Secretaria-Geral de Governo”.

O mesmo decreto também amplia e detalha as atribuições e papéis das demais secretarias e gerentes de projetos no processo de monitoramento dos projetos estratégico. No entanto, não há qualquer referência em relação à estrutura organizacional nas respectivas secretarias, tais como Escritórios de Gerenciamento de Projetos ou Comitês, o que seria de grande valia para a consolidação do processo de monitoramento no Estado.

5. Resultados da Pesquisa

5.1 Indicadores de Resultado do Modelo

Esta etapa do artigo tem a finalidade de expressar os principais resultados obtidos com as respostas do questionário do MMGP, conforme prevê os indicadores da metodologia e dos níveis maturidade do modelo de avaliação.

O resultado do Avaliação Final de Maturidade (AFM) do Estado do Rio Grande do Sul nas técnicas de gerenciamento de projetos, com base no modelo MMPG, foi 2,64. Para efeitos referenciais, em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa inexistência de boas práticas e 5 significa o alcance da excelência.

$$\text{Avaliação de maturidade} = (100 + 62+61+41)/100=2,64$$

Conforme inferências de Robinson Lopes(2011) com base no modelo de MMGP, relatada no levantamento teórico deste artigo, a pontuação do AFM a partir de 2,60 é considerada “regular”, demonstrando que a administração do Estado deve buscar consolidar esta classificação intermediária.”Para efeitos referenciais, o resultado obtido pelo Estado é superior ao resultado de 2,33 encontrado na pesquisa de maturidade realizada em 2012, por Archibald e Prado, em outras organizações classificados como “governo – administração direta”.

O quadro abaixo demonstra o percentual de aderência em relação a cada nível de maturidade definido pelo modelo. Por meio deste, evidencia-se que a maior parte da pontuação obtida se refere às respostas obtidas nos níveis níveis 2 e 3, com 62 e 61 pontos respectivamente, e mais 41 pontos relativo ao nível 4. O modelo considera que a aderência obtida nos níveis 2 e 3 como “boa”, no nível “4” como “regular” e no nível 5 como “nula ou fraca”.

TABELA: PERCENTUAL DE ADERÊNCIA AOS NÍVEIS DO MODELO MMGP

Nível	Pontos										
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	62										
3	61										
4	41										
5	0										

O quadro a seguir demonstra o perfil de aderência em relação às dimensões do modelo. Observa-se que o Estado que obteve uma avaliação “regular” em todas as dimensões, sugerindo a necessidade de evolução em todas. Destaca-se que as maiores pontuações se deram nas dimensões metodologia e informatização e a menor em competência comportamental.

TABELA PERCENTUAL DE ADERÊNCIA DIMENSÕES DO MODELO MMGP

Dimensão	% Aderência (%)										
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos	41										
Competência Técnica e Contextual	43										
Competência Comportamental	30										
Metodologia	45										
Informatização	46										
Alinhamento Estratégico	40										
Estrutura Organizacional	37										

5.2 Análise dos Resultados

Na sequência, a interpretação dos resultados descritos anteriormente se fundamentará nas características dos níveis e dimensões definidos pelo modelo e descritos no item 2.4 deste artigo. Esta análise permitira uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa.

O aspecto básico do nível 2 de maturidade se caracteriza pelo alinhamento dos conhecimentos dos principais conceitos teóricos e técnicos de gerenciamento de projetos, e pelo treinamento básicos dos principais envolvidos. Em linhas gerais, as perguntas para avaliação deste nível de maturidade visam o entendimento da importância dada pela organização e alta gerência ao tema gerenciamento de projetos e respectivas técnicas, sistemas, estruturas organizacional. As respostas (anexo artigo) revelam que os principais envolvidos no gerenciamento de projetos do Estado visualizam a relevância da adoção de uma metodologia, estrutura de “EGP”, metodologia única e alinhada ao planejamento para a implementação dos mesmos. No entanto, as respostas indicam que o planejamento para evolução da capacitação, no que diz respeito no nível de competências técnicas e comportamentais, pode ser aperfeiçoado. Conforme o MMGP, a evolução dos conhecimentos técnicos é fator para avanço da maturidade da organização.

As perguntas do nível 3 tem o objetivo de investigar, não só a importância do tema na organização como no nível 2, mas a efetiva utilização e existência de metodologia padronizada de GP (gerenciamento de riscos, avaliação de resultados, registros históricos e outros), sistema informatizado, estrutura organizacional e padronização processos. As respostas evidenciaram a existência de metodologia padrão de gerenciamento de projetos no Estado, com o suporte de sistema informatizado para o monitoramento dos projetos, e uma estrutura de “EGP”. Neste nível, pode-se identificar fragilidade do Estado no que se refere à elaboração do Plano de projeto que, por consequência, prejudica o processo de análise de gerenciamento de mudanças (escopo, risco, prazo) de um projeto. Ainda de acordo com as respostas daqueles que responderam o questionário, observou-se a baixa utilização de indicadores para avaliação do sucesso dos projetos e atingimento das metas propostas.

Para análise do nível 4, os questionamentos exploram aspectos da estabilização da metodologia utilizada, bem como do sistema informatizado e da estrutura organizacional, e de que forma vem sendo realizada a avaliação para a melhoria contínua destas dimensões. Além disso, nestas questões se iniciam as avaliações das dimensões de alinhamento com a estratégia da empresa e relacionamentos humanos. Os resultados da pesquisa junto aos gestores estaduais que permitem afirmar a baixa aderência da organização às características deste nível. O resultado demonstrou que a organização ainda deve envidar esforços no sentido de estabilizar a metodologia, sistema informatizado e estrutura organizacional. O Estado obteria uma maior pontuação caso houvesse a existência de processos para a avaliação da carteira de projetos, registro de informações como fatores de sucesso, avaliações dos clientes, retorno do projeto, gestão de risco e outros.

Ainda em relação ao nível 4, fator positivo pôde ser identificado na estrutura organizacional no que diz respeito ao alto grau de envolvimento dos patrocinadores e da alta cúpula no monitoramento dos projetos. No entanto, não foi evidenciada que esta maior participação dos dirigentes se reflita numa governança eficiente e eficaz dos projetos. Os resultados revelaram a falta de avaliação sistêmica dos gerentes de projetos bem como a ausência de incentivos de desempenho para os mesmos. Estas constatações prejudicaram a avaliação da organização, pois o modelo prevê, como cenário típico deste nível, uma maior autonomia dos gerentes de projetos.

Observou-se, também de forma positiva, o alinhamento dos projetos a estratégia da organização. Como fator negativo, a análise das respostas possibilita afirmar a necessidade de se avançar sob aspecto da capacitação dos envolvidos nas habilidades de relacionamentos humanos e também habilidades técnicas avançadas de GP, como, por exemplo, o incentivo a participação em programas de pós-graduação.

A aderência ao nível 5 do modelo se mostrou nula, ou seja, a pontuação nas dez últimas questões foi “zero”, demonstrando que há etapas anteriores a serem cumpridas para que se possa atingir este nível.

5.3 Sugestões do Modelo

Conforme descrito anteriormente, o MMGP estabelece os níveis de maturidade com base no estágio de incorporação das dimensões, tornando possível traçar diretrizes para a evolução das organizações para que avancem na maturidade no gerenciamento de seus projetos. Portanto, a partir da análise dos resultados realizada esta parte do trabalho se propõe, com base no modelo, a apontar sugestões para o aperfeiçoamento do gerenciamento de projetos no Estado.

O modelo MMGP cita a estabilização das dimensões metodologia, informatização, estrutura organizacional como critério para avanço da maturidade. Considerando que o resultado da pesquisa indicou a implantação e utilização de um modelo de gerenciamento com metodologia, sistema informatizado e estrutura organizacional, o Estado a partir disso deve criar instrumentos de avaliar este modelo que está sendo utilizado.

6. Marcos Institucionais e Nível de Maturidade

Esta etapa do trabalho se propõe investigar e associar a institucionalização das práticas de GP no Estado, com base nos marcos regulatório visto no capítulo 3, com os resultados da avaliação de maturidade, elaborada no capítulo anterior, utilizando-se dos conceitos das dimensões e níveis que constam no modelo.

Espera-se, desta forma, que se possa verificar se a institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos no Estado estão compatíveis com os resultados obtidos na pesquisa. Tratando-se de setor público, é importante citar que as diretrizes gerenciais devem estar expressas em legislação com o objetivo de maior engajamento das estruturas e gestores públicos.

Primeiramente, se pode citar a diretriz em busca da uma padronização metodológica como dispõe o artigo 4, do Decreto n 51.307 “O Ciclo de Monitoramento deve ter metodologia e procedimentos padronizados,.....”, em linha com o conceito de padronização e da dimensão “metodologia” utilizado pelo modelo. O implantação de uma metodologia representa uma característica do nível 3 de maturidade. A leitura da legislação evidencia a intenção do Estado na implantação desta dimensão do modelo, e estando portanto em linha com o resultado da pesquisa.

Outra dimensão que consta nas normas de institucionalização do Estado é a informatização. No mesmo decreto, o artigo 1 estabelece “ o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das Ações Prioritárias da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul” que passa a ser a ferramenta tecnológica de suporte para o planejamento e execução dos projetos estratégicos no Poder Executivo Estadual e neste devem ser inseridas as informações atualizadas dos projetos. Igualmente á dimensão metodologia do modelo, a implantação da informatização no processo de gerenciamento é característica do nível de 3 de maturidade. Da mesma forma que a metodologia, observa-se a diretriz legal com a finalidade de implantação da dimensão “informatização” do modelo e também em linha com o resultado da pesquisa obtido no capítulo anterior em que as respostas sinalizam com a utilização de um sistema de informática para o gerenciamento de projetos.

No que diz respeito à estrutura organizacional de gerenciamento de projetos, no Decreto 51.307 fica evidenciado o papel da Secretaria Geral de Governo na “coordenação do processo” e da Secretaria de Planejamento na “estruturação e apoio ao planejamento dos projetos”, cujos servidores irão compor a “equipe de monitoramento de Projetos Estratégicos”. Identifica-se aqui, apesar da não utilização do termo, uma estrutura de “Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP”. A implantação do EGP é também característica do nível 3 no MMGP, na qual o EGP participa ativamente do planejamento e controle dos projetos, em linha com os resultados da pesquisa em que se evidenciou a existência desta estrutura organizacional.

A leitura das atribuições dos gerentes de projetos, conforme artigo 10 do Decreto, sugere que o Estado segue a tendência de independência dos gerentes de projetos na função de planejamento, mas principalmente, no controle dos projetos, em linha com o sugerido pelo MMGP que prevê esta diretriz inclusive como fator para melhoria de nível. Infere-se que a maior responsabilidade e autonomia dos gerentes tem como pressuposto a capacitação avançada dos mesmos e também necessidade de se criar incentivos de desempenho, fatores de fragilidade apontada nos resultados da pesquisa.

Ainda sob o aspecto da estrutura organizacional, na mesma norma foi definida a forma de participação das demais Secretarias de Estado no ciclo de gerenciamento dos projetos, inclusive com atribuições de “planejar e estruturar, em conjunto com a equipe de monitoramento, os projetos a serem monitorados, conforme metodologia pré-definida para o Ciclo de Monitoramento”. A perspectiva positiva deste dispositivo, também em linha com o cenário típico do nível 5 do modelo de Prado, é a atuação do EGP, e sua equipe de monitoramento, apenas como centro de excelência. No entanto, a pesquisa revelou que existem desafios a serem superados para a descentralização das funções de gerenciamento de projetos, conforme descrito no parágrafo anterior. De qualquer forma, a diretriz da norma no que diz respeito à atuação do EGP está em linha com o MMGP.

Sob a ótica da dimensão alinhamento estratégico, as normas de institucionalização do Estado se fazem claras no artigo 5 do Decreto 50.307 “a definição dos projetos estratégicos a serem monitorados....., com base dos Objetivos Estratégicos definidos pelo Executivo Estadual e análise prévia da SGG”. Fica claro a diretriz do Estado em buscar o alinhamento dos projetos ao planejamento estratégico. Os resultados da pesquisa de maturidade, especificamente no percentual de aderência a dimensão, não refletiram esta intenção, apesar das respostas de uma questão direta sobre este tema, como a 4.3 do questionário, ter tido avaliação positiva.

Conclusão

O objetivo proposto deste trabalho foi atingido com a realização da avaliação da maturidade do Estado do Rio Grande do Sul na área de gerenciamento de projeto por meio do diagnóstico institucional e da metodologia “MMGP”. Constatou-se inclusive que os marcos institucionais refletem os resultados da pesquisa aplicada de forma a possibilitar uma clara compreensão do atual estágio do Estado com as melhores práticas de gerenciamento de projetos, pressuposto fundamental para o planejamento das diretrizes futuras.

Inicialmente, o levantamento teórico dos principais conceitos foi etapa relevante para compreensão das etapas posteriores deste artigo, devido à explanação dos fundamentos dos modelos de maturidade, em especial do Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos elaborado por Darci Prado. Destaca-se que este modelo não é simplesmente uma metodologia de avaliação, mas principalmente um “modelo de crescimento nos aspectos fundamentais desta ciência (Prado)”.

O diagnóstico dos marcos institucionais possibilitou uma percepção clara e objetiva da forma com que o Estado está organizado sob a ótica de sua estrutura e sistemática de monitoramento voltadas para o gerenciamento de seus projetos. Ressalta-se a iniciativa dos dirigentes públicos de institucionalizar, no caso analisado via Decreto do Poder Executivo, as diretrizes propostas, evidenciando a importância e vontade política de se introduzir, de forma estrutural e contínua, as técnicas de gerenciamento de projetos na estrutura estatal.

A metodologia de avaliação de Prado, em conjunto com os resultados da pesquisa, se demonstrou muito útil para o entendimento atual nível de maturidade do Estado. Foi possível identificar a aderência aos principais conceitos e práticas de gerenciamento de projetos, além de traçar diretrizes para o crescimento nesta área conforme preconiza o modelo.

Observou-se que os marcos institucionais do Estado exprimem os resultados obtidos na avaliação de maturidade, de forma que, através das normas, seria possível

se realizar uma avaliação do atual estágio de maturidade. Assim, buscou-se associar determinados dispositivos das normas com os conceitos do modelo.

Em síntese, pode se considerar que o Estado está na direção correta na incorporação das melhores práticas de gerenciamento de projetos, porém ainda há muito no que avançar. Trata-se de uma temática de vital importância para a implementação das políticas públicas, cuja capacidade de execução repercute no desenvolvimento econômico-social do Estado do Rio Grande do Sul. Neste sentido, acredita-se que as reflexões e resultados obtidos ao longo deste trabalho possam colaborar. Constata-se que o resultado da média geral é compatível com o do percentual de aderência, na medida em que este apresentou bons resultados nos níveis “conhecido” e “padronizado”, níveis 2 e 3 respectivamente, indicando que o Estado vem incorporar em seu processo de monitoramento de projetos as práticas atualmente reconhecidas na área.

A avaliação conforme o modelo indica que o Estado está a caminho da padronização de metodologias de gerenciamento, da informatização de parte dos processos, de uma estrutura organizacional madura e além de contar com iniciativas para o alinhamento com o planejamento estratégico.

Ainda de acordo com os estágios do modelo, o resultado da pesquisa indica que os principais envolvidos no gerenciamento de projetos no Estado do Rio Grande do Sul possuem um alinhamento de conhecimento nos principais conceitos o que contribui para um entendimento e linguagem comum sobre o tema.

A interpretação do resultado conforme o modelo sugere ainda que o gerenciamento de projetos no Estado, para avançar na maturidade, precisaria se desenvolver nos aspectos conceituais por meio de capacitações avançadas aos principais envolvidos, busca de um maior alinhamento dos projetos com as estratégias, e também aperfeiçoar e estabilizar a padronização da metodologia, estrutura organizacional e informatização do processo. A estabilização da estrutura organizacional parece ser o maior desafio considerando as possíveis mudanças ocasionadas pelos ciclos políticos.

Considerando que, conforme a pesquisa, o Estado necessita avançar nos padrões do nível 4 do MMGP, cabe ressaltar uma característica deste nível que se refere à “ identificação e eliminação de causas de desvios de meta”. Entre as causas comuns aos fracassos (atrasos, por exemplo), destacam-se os ocasionados por fatores externos ao setor, mas que compõem a estrutura da organização citando o setor de suprimentos. Este pode ser a causa principal de frequentes atrasos na contratação de fornecedores, o que acarreta prejuízos aos prazos dos projetos. Especificamente no setor público, as notícias na mídia sobre atrasos na contratação de bens e serviços são frequentes. Desta forma, o Estado, para que possa dirimir os riscos de atrasos na contratação, deve dar atenção especial a este setor de forma que este não seja um entrave para a gestão e execução de seus projetos.

Bibliografia

LOPES, Poliana Cardoso; SANTOS, Diego Pessoa; FURTADO, Rodrigo Guerra. Evolução da estrutura de gerenciamento de projetos do Governo de Minas. 6º Congresso de Gerenciamento de Projetos do PMI-MG. Belo Horizonte: 2011. Disponível em: < <http://www.pmimg.org.br/biblioteca/artigos-e-outras-publicacoes/> >.

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

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

Applied Project Management: Best practices on Implementation, 2ª edição, New York, John Wiley & Sons, 2000.

PMI. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos:Guia PMBOK. 3. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2004

MEREDITH, Jack R.; MANTEL JUNIOR, Samuel J. Projetos em organizações contemporâneas. In:_____. Administração de projetos: uma abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

RABECHINI JUNIOR, R. Competência e maturidade em gestão de projetos. São Paulo: AnnaBlume, 1ª ed., 2005.

_____ O Gerente de Projetos na Empresa. São Paulo: Editora Atlas, 2003

Schommer, Paula Chies GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: NOTÍCIAS DO TEATRO DE OPERAÇÕES. FGV-EAESP OUT/DEZ/2003

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. Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

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

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

RODRIGUES, Ivete et. al. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. Revista da Administração. São Paulo, v.41, n.3, p.273287, jul./ago./set. 2006.

PRADO, Darci. . Maturidade em Gerenciamento de Projetos, Editora INDGTecs,Belo Horizonte, 2008

Site. <http://www.al.rs.gov.br/legislativo/Legisla%C3%A7%C3%A3oEstadual.aspx>

Decreto n 51.307, 2014

Lei no. 13.601 de 1 de janeiro de 2011

Decreto no. 49.624, de 27 de setembro de 2012

Lei n. 12.697, de 04 de maio de 2007

Decreto Nº 49.249 18 de junho de 2012,

Site. www.sgg.rs.gov.br

Anexo I – Questionário de Avaliação de Maturidade de Gerenciamento de Projetos de Darci Prado - Versão Janeiro 2014

NIVEL 2 – CONHECIDO (iniciativas isoladas)

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a) Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, etc.), escolha:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.5

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 3 - PADRONIZADO

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

a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:

a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano. 6

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline, com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, etc.), temos:

a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo "Situação Atual" e "Situação Desejada". Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 4 - GERENCIADO

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.8

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, pró-ativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.). Escolha:

a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 5 – OTIMIZADO

1. Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

a) O tema deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

2. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações nas durações / custos / escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Ágil/Enxuta (Agile/Lean).

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs - Value Improving Practices, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

5. Com relação ao sistema informatizado:

a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.11

7. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

9. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A

Anexo III - Resultados da Aplicação do MMGP

Avaliação final: 2.64

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	62										
3	61										
4	41										
5	0										

Aderência às Dimensões

Dimensão		% Aderência (%)									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos	41										
Competência Técnica e Contextual	43										
Competência Comportamental	30										
Metodologia	45										
Informatização	46										
Alinhamento Estratégico	40										
Estrutura Organizacional	37										

18/04/2014