

# AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE SOFTWARES ORGANIZACIONAIS

**Ana Clara Braga Ribeiro (Universidade Tiradentes )**  
ana.clara.braga.philippsen@gmail.com

**Arthur Nunes de Castro Oliveira (Universidade Tiradentes )**  
arthurnunes.c3@gmail.com

**Guilherme Miguel de Souza Menezes (Universidade Tiradentes )**  
guilherme.miguelmenezes@gmail.com

**Danielle Freitas Santos (Universidade Tiradentes )**  
daniellefreitas.ep@gmail.com

**LIBEL PEREIRA DA FONSECA (Universidade Tiradentes )**  
libel\_pereira@fits.edu.br



*O segmento de softwares gerenciais encontra-se em amplo desenvolvimento no Brasil, tendo em vista a necessidade de adequação das organizações as constantes mudanças tecnológicas e de inovação requisitadas pelo mercado. Este tipo de organização trabalha diretamente com o conceito de projetos, dessa forma, é importante direcionar as atividades com base nas premissas fundamentais da gestão de projetos. A adoção de modelos fundamentados na gestão de projetos, pode viabilizar níveis de maturidade mais eficientes para as empresas, otimizando sua atuação e permitindo a obtenção de melhores resultados operacionais. Nesse sentido, o presente artigo objetiva determinar o nível de maturidade em gestão de projetos em uma empresa do mercado de softwares gerenciais. Para tanto, utilizou-se a aplicação da metodologia MMGP (PRADO, 2014), única premissa exclusivamente brasileira para a identificação e análise dos níveis de maturidade em gestão de projetos. Observou-se uma forte consolidação da atuação da empresa nos níveis 2 (conhecido) e 3 (padronizado), com forte direcionamento ao nível 4 (gerenciado), justificando a ampliação do uso de práticas de gestão de projetos nas atividades organizacionais, bem como um maior alinhamento com as estratégias e o ambiente organizacional.*

*Palavras-chave: gestão de projetos; maturidade em projetos; softwares gerenciais.*

## 1. Introdução

O gerenciamento de projetos consiste na supervisão e controle do trabalho necessário à conclusão da visão do projeto (PHILLIPS, 2006). Um projeto trata-se de todo empreendimento que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade (KERZNER, 2006). Dessa forma, um projeto pode compreender desde uma obra de construção civil, o desenvolvimento de um novo produto ou sistema de informação, até as manufaturas de produção. Sendo assim, as mais diversas categorias de negócios podem aplicar o gerenciamento de projetos como uma alternativa para seus processos produtivos. Geralmente as organizações voltadas a projetos detêm maior flexibilidade no uso da gestão de projetos, como é o caso das empresas que agregam o mercado de softwares gerenciais.

No sentido organizacional, a maturidade corresponde ao ponto onde uma empresa está plenamente “desenvolvida” para alcançar seus objetivos e metas estratégicas. De acordo com Silveira (2008) sob a perspectiva do gerenciamento de projetos, o nível de maturidade indica que a empresa tem plenas condições de gerenciar seus projetos com êxito, atendendo as expectativas dos clientes e ao planejamento de projeto traçado previamente.

O nível de maturidade é fundamental quando se trata de aspectos como competitividade, sobrevivência no mercado, inovação, tecnologia e resultados. A maturidade não consiste em uma atividade automática ou instantânea, ela depende de diversos fatores e decorre do aprendizado, da experiência com situações semelhantes, é um processo contínuo e demorado, um planejamento de médio a longo prazo que precisa ser constantemente revisto.

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Software – ABES (2019), o mercado de tecnologia da informação (TI) movimentou, em 2018, mais de dois trilhões de dólares, e nesse cenário o Brasil ocupa a nona posição do ranking, com investimentos de aproximadamente 50 milhões. Já a previsão feita pela *International Data Corporation Brasil - IDC Brasil* (2019), indica que o mercado de tecnologia de informação e comunicações (TIC) terá um crescimento de 4,9% no ano de 2019, indicando um cenário otimista para essa área. Nesse contexto, 10,5% correspondem ao incremento nas áreas referentes a TI, agregando o segmento de segurança da informação e o de *Big Data & Analytics*, onde os investimentos devem chegar a US\$ 671 milhões e US\$ 4,2 Bilhões, respectivamente. Tal contexto corrobora para a relevância do desenvolvimento do mercado de SI/TI.

Dessa forma, o estudo delimita-se a utilizar o modelo de maturidade MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PRADO, 2014) para estabelecer uma análise sobre

o nível de maturidade na condução das atividades organizacionais de uma empresa do segmento de softwares gerenciais localizada na cidade de Maceió – AL.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Gestão de Projetos**

A princípio a compreensão do gerenciamento de projetos admite um conhecimento prévio sobre o que é um projeto. De acordo com Kerzner (2006) um projeto consiste num empreendimento com objetivo bem definido, que utiliza uma gama expressiva dos mais variados recursos e atua mediante prazos, custos e qualidade. Keeling (2012) *apud* PMI (2012) caracteriza um projeto como sendo um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Tendo em vista, a complexidade inerente ao contexto dos projetos, exige-se um gerenciamento mais eficaz, como forma de garantir a continuidade deste dentro das especificações previstas. O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender a seus requisitos (PMI, 2012). Kerzner (2006) conceitua a gestão de projetos como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.

Ao longo dos últimos anos, a gestão de projetos admitiu uma abrangência significativa devido à descoberta por parte das organizações das vantagens de sua adoção de forma planejada e adequada aos seus objetivos estratégicos. Uma gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação extensivos (KERZNER, 2006), logo, a estrutura organizacional deve ser, se possível, flexível e horizontal, possibilitando uma maior interação entre as áreas funcionais da empresa e um fluxo de informações mais efetivo entre os setores.

### **2.2. Maturidade em Gestão de projetos**

A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucesso (KERZNER, 2006). Dessa forma, a maturidade não irá garantir o sucesso de um projeto, é necessário trabalho em conjunto, alterações reduzidas no escopo e redução do impacto do projeto no negócio central da empresa.

De acordo com o Prado (2008), as empresas que utilizam a gestão de projetos estão constantemente num processo de evolução e amadurecimento, e por meio dessa perspectiva os

resultados podem ser mais previsíveis. Dessa forma, a maturidade em gerenciamento de projetos proporciona o alcance da excelência nesse âmbito. Tendo em vista esse cenário de evolução do gerenciamento de projetos e da relevância do planejamento dos projetos para o sucesso organizacional, diversos modelos de maturidade em gestão de projetos foram determinados, com o intuito de promover a mensuração da dimensão da gestão de projetos nas organizações.

Segundo Kolotelo (2008), a aplicação e análise dos modelos de maturidade em gestão de projetos possibilita um aprendizado mais abrangente das atividades, a viabilização de oportunidades de melhoria contínua no gerenciamento de projetos, a determinação de pontos fortes e fracos e a orientação de um plano de capacitação em gestão de projetos. Prado (2008) reafirma que o uso de um modelo de maturidade viabiliza o processo de planejamento estratégico no gerenciamento de projetos. Tais modelos começaram a ser reconhecidos nos anos 90, admitindo como base o *Capability Maturity Model (CMM)*. Além do CMM, há uma ampla variedade de modelos de maturidade em gestão de projetos, os mais reconhecidos e utilizados são: o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), o PMMM (*Project Management Maturity Model*) e o MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos).

### **2.3. Modelo MMGP**

O modelo MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) surgiu da necessidade de se propor uma metodologia de análise de maturidade totalmente brasileira. Divide-se em duas abordagens: Setorial e Corporativa. De acordo com Silva (2011) a abordagem setorial foi determinada visando qualificar o nível de maturidade nas organizações. Sua principal vantagem consiste no fato de poder ser aplicada em setores isolados, o que fornece um plano de ação mais detalhado. Já a abordagem corporativa compreende a uma vertente mais global, incluindo a empresa como um todo promovendo um resultado mais robusto.

O modelo admite a análise de níveis e dimensões de maturidade conforme figura 1. Os cinco níveis de maturidade propostos pelo modelo são: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado. Cada nível é relacionado a uma das dimensões de maturidade, a saber: competência em gerenciamento de projetos, competência técnica e contextual, competência comportamental, uso de uma metodologia, informatização, estrutura organizacional e o alinhamento com os negócios da organização. A associação destes níveis e dimensões permite a avaliação de um eventual panorama de maturidade em gerenciamento de projetos.

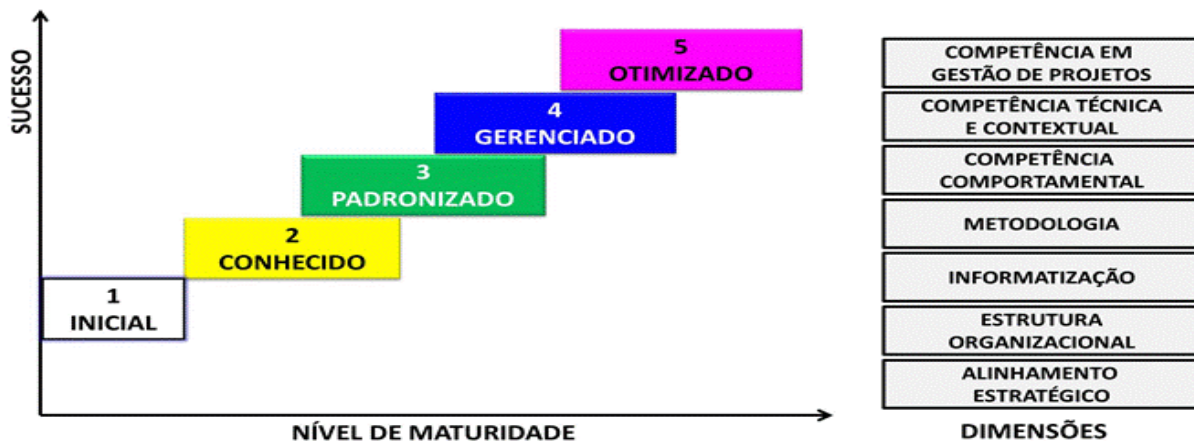


Figura 1 – Níveis de Maturidade e Dimensões em Gerenciamento de Projetos – Modelo MMGP  
 Fonte: Adaptado de Prado (2008).

De acordo com Prado (2008), o nível Inicial (1) indica um cenário onde não há formalização ou reconhecimento da relevância do gerenciamento de projetos. Os projetos são executados de forma isolada, sem um planejamento integrado. O nível Conhecido (2) apresenta algumas iniciativas dispersas de gerenciamento de projetos, segundo o autor, nesse ponto já houve um esforço planejado no intuito de originar uma linguagem comum na gestão de projetos que esteja de acordo com as exigências mundiais, que se adéque as características culturais da organização e ao tipo de empresa.

O terceiro nível corresponde ao Padronizado (3), onde já existe o uso de uma metodologia de gerenciamento de projetos, a expansão da aplicação de recursos computacionais e uma adequada estrutura organizacional (PRADO, 2008). No nível Gerenciado (4), o modelo de gerenciamento de projetos já encontra-se em plena implementação, tomando como base um processo de informatização sólido, adequado para os objetivos e estratégias de gestão de projetos. Para tanto, é necessária uma avaliação periódica do desempenho do modelo, de modo a garantir a melhoria contínua do gerenciamento de projetos.

Para que uma organização venha a atingir o nível Otimizado (5), as práticas de gerenciamento de projetos dos demais níveis já devem estar consolidadas. Segundo Prado (2008), nesse nível há um constante processo de treinamento e capacitação no gerenciamento de projetos, mudanças efetivas na cultura e estrutura organizacional e acesso a um banco de dados ou sistema de informação que possibilite uma base de dados relevante para as decisões envolvendo projetos. A gestão de projetos já é vista e trabalhada como um sistema integrado e eficiente, bem como os envolvidos nesse gerenciamento admitem um elevado nível de conhecimento nas

abordagens que abrangem os projetos. Segundo Prado (2008), a relação entre os níveis de maturidade em gestão de projetos e as dimensões de maturidade são as seguintes:

Quadro 3 – Relação Dimensões e Níveis de Maturidade do Modelo MMGP

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1. Inicial	2. Conhecido	3. Padronizado	4. Gerenciado	5. Otimizado
Competência em gestão de projetos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Competência técnica e contextual	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologias	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Melhorada	Estabilizada
Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
Competência Comportamental	Boa Vontade	Algum Avanço	Algum Avanço	Avanço Substancial	Maduro
Alinhamento com negócios	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

Fonte: Adaptado de Prado (2012).

Dessa forma, à medida que o nível de maturidade em gestão de projetos se expande há um desenvolvimento da atuação destas dimensões, de modo a possibilitar um desempenho mais abrangente e eficiente da gestão de projetos. Logo, a evolução do nível de maturidade em gerenciamento de projetos implica em crescimento e desenvolvimento da atuação das dimensões. Além disso, cada nível apresenta vantagens substanciais que podem favorecer a consolidação do nível de maturidade, assim como viabilizar a ascensão para níveis superiores. Depois da análise dos níveis e dimensões de maturidade, realiza-se o cálculo do nível de maturidade por meio da seguinte equação:

$$AFM = \frac{(100+PO)}{100} \quad (1)$$

Onde:

- AFM consiste na avaliação final de maturidade;
- PO corresponde à pontuação total obtida pela organização em todas as questões.

Após o cálculo da avaliação final de maturidade, Prado (2008) recomenda o atendimento a seguintes faixas de aderência: (i) Aderência de até 20% - nula ou fraca; (ii) Aderência de 20%

a 60% - regular; (iii) Aderência de 60% a 80% - boa; (iv) Aderência acima de 80% - completa. Essa classificação permite direcionar a organização na busca por ascensão aos níveis mais relevantes de maturidade em projetos.

### 3. Metodologia

A pesquisa em questão caracteriza-se como exploratório-descritiva, de caráter qualitativo e quantitativo, onde por meio de base mensurável será possível analisar questões relevantes para o escopo do estudo. Consiste em um estudo de caso realizado em uma empresa do mercado de softwares gerenciais da cidade de Maceió – AL.

Para a efetivação desta, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, como fundamento para o embasamento teórico das análises, estruturada na leitura de livros, periódicos, artigos e na consulta a sites sobre a referida temática; pesquisa de campo, consolidada através de visitas *in loco* e da aplicação do questionário estruturado do modelo MMGP (PRADO, 2014) junto ao responsável legal pelo empreendimento, além disso, ainda foram realizadas entrevistas informais com o mesmo.

### 4. Resultados e discussões

Mediante a aplicação do questionário do modelo MMGP (PRADO, 2014), foi possível estabelecer o nível de ajuste da organização a cada nível de maturidade previsto no modelo, conforme figura 2. Observa-se uma consolidação mais efetiva dos níveis 2 (conhecido) e 3 (padronizado), assim pode-se inferir que o contexto organizacional é favorável ao uso de disseminação das premissas do gerenciamento de projetos.

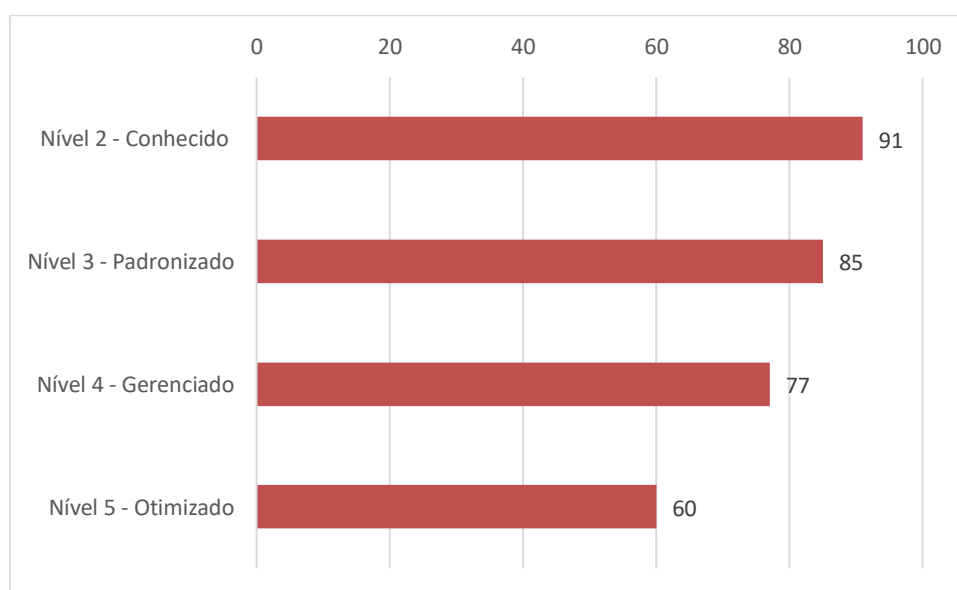


Figura 2 – Adequação da organização aos níveis de Maturidade  
Fonte: Esta pesquisa (2019).

Além da verificação do desempenho da organização em relação aos níveis de maturidade, o modelo MMGP permitiu uma análise no que se refere as dimensões de maturidade (figura 3). Grande parte das dimensões admitem uma relevância efetiva no gerenciamento das atividades de projeto, com maior destaque ao alinhamento estratégico entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos projetos desenvolvidos pela empresa, e o alto nível de informatização dos processos tendo em vista o segmento de mercado da própria organização.

A dimensão estrutura organizacional merece uma atenção redobrada, uma vez que admitiu o menor nível de aderência. Observou-se que ainda há muita centralização na tomada de decisão envolvendo os projetos, e esse cenário desfavorece o uso de estruturas mais direcionadas ao contexto do gerenciamento de projetos, como é o caso das estruturas organizacionais em redes ou de projetos.

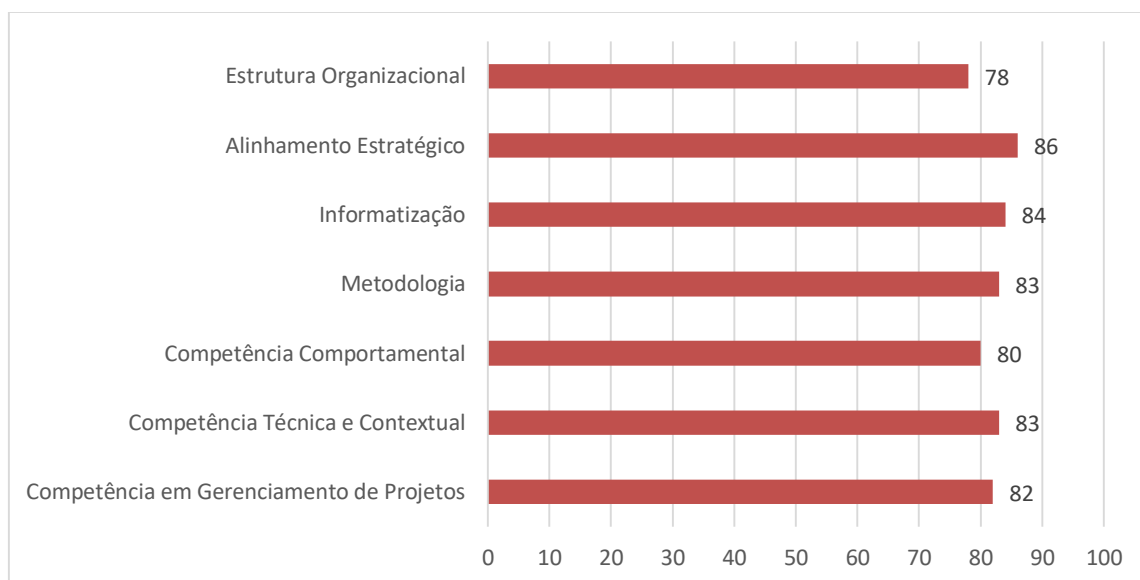


Figura 3 – Aderência da organização as dimensões de Maturidade  
Fonte: Esta pesquisa (2019).

Foi possível ainda obter a avaliação final de maturidade, com base na equação 1. A empresa obteve uma média equivalente a 4,13, dessa forma, pode-se concluir que a organização avaliada admite um nível de maturidade em projetos gerenciado (nível 4), e encontra-se no limite da aderência classificada como boa. A ascensão da empresa no nível 4 (gerenciado) é justificada pelo próprio escopo de atuação da empresa e pelo fato desta ser líder no mercado de softwares gerenciais em sua região, fato que implica na busca constante pela otimização das atividades relacionadas aos projetos desenvolvidos.



Apesar do cenário obtido pela organização ser excelente, alguns pontos de melhoria podem ser implementados visando ratificar e ampliar o direcionamento e efetividade das ações de projetos na empresa, como por exemplo:

- Uso de ferramentas com foco exclusivo no gerenciamento de atividades de projeto, mais especificamente ferramentas disponíveis na metodologia PMBOK<sup>®</sup>;
- Melhoramento da qualificação em gestão de projetos, com a disponibilização de capacitação efetiva principalmente para os colaboradores envolvidos diretamente na tomada de decisão em projetos;
- Estruturação de um planejamento contínuo das atividades relacionadas aos projetos desenvolvidos pela organização, de forma a oferecer um subsídio importante na condução das atividades de projeto.

## 5. Considerações finais

De acordo com os resultados obtidos, nota-se que a empresa apresenta um processo de gerenciamento de projetos adequado. Como o segmento da empresa é o desenvolvimento de software, ela apresenta certa familiaridade com gerência de projetos e planejamento estratégico, o que fez com que se destacasse na dimensão alinhamento estratégico e informatização. Contudo, observou-se pontuações mais baixas nos níveis 4 e 5, o que nos leva a inferir que o processo de maturidade ocorre lentamente e de forma contínua devido ao processo de padronização das atividades.

Desta maneira, as ações tomadas pela gerência da organização devem ser descentralizadas de modo a permitir uma evolução das competências dos profissionais envolvidos, a gerência deve criar um banco de dados de modo a permitir a criação de uma *baseline* a ser seguida de acordo com o tipo de projeto que eles pretendam realizar, de forma a aumentar a taxa de assertividade e sucesso.

Outro ponto importante seria a medição do desempenho de projetos já encerrados, fato que permitirá com que os gestores acompanhem a evolução da gestão de projetos na organização. Vale destacar, também, a possibilidade da análise de projetos já efetivados com a finalidade de verificar eventuais anomalias ocorridas, e posteriormente as possíveis ações adotadas para resolvê-las, maximizando a previsibilidade das ações de projeto, e consequentemente otimizando sua taxa de sucesso.

Através da otimização no processo de gerenciamento de projetos a empresa aumentará suas chances de realizar determinada atividade no prazo, permitindo com que a mesma seja mais flexível com relação ao atendimento ao cliente, visto que seus serviços terão maior confiabilidade, como também serão entregues com maior qualidade e rapidez.

### Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE – ABES. Disponível em: <<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware-2019-Parcial-Ingles-Abr-2019.pdf>>. Acesso em: 12 Abr. 2019.

IDC Brasil. *International Data Corporation Brasil*, 2019. Disponível em:< <http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=2462>> . Acesso em : 11/05/2019

KEELING, R. *Gestão de Projetos: uma abordagem global* / Ralph Keeling, Renato Henrique Ferreira Branco; tradução: Cid Knipel Moreira ; revisão técnica: Orlando Cattini Jr.. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.

KERZNER, H. *Gestão de Projetos: as melhores práticas* / Harold Kerzner ; tradução: Lene Belon Ribeiro. – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOLOTELO, J. L. G. *Nível de maturidade em gerenciamento de projetos: levantamento nas indústrias do Estado do Paraná*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Campus Ponta Grossa. Curso de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2008.

PHILLIPS, J.. *Guia de estudo do Project Management Professional*. Tradução da segunda edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2006.

PRADO, D. *Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial: Modelo Prado – MMGP*. Versão 2.2.0, ano 2014. Disponível em: < <http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Maturidade-Modelo-Prado-MMGP-V2-2-0.pdf> > Acesso em 26 de abril de 2019.

PRADO, D. S. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Vol. 7. Nova Lima: Editora INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SILVA, R. R. Aplicação e análise do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos Prado-MMGP. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011. Belo Horizonte. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2011.

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