

ARTHUR CARDOSO LEITE

**Maturidade em Gerenciamento de Projetos: avaliação em um setor de instituição
financeira no Brasil**

Guaratinguetá

2022

Arthur Cardoso Leite

Maturidade em Gerenciamento de Projetos: avaliação em um setor de instituição financeira no Brasil

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientadora: Prof^ª Dra. Arminda Eugenia Marques Campos

Guaratinguetá

2022

Leite, Arthur Cardoso
L533m Maturidade em gerenciamento de projetos: avaliação em um setor de
instituição financeira no Brasil / Arthur Cardoso Leite – Guaratinguetá, 2022.
51 f. : il.
Bibliografia: f. 50-51

Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade
Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2022.
Orientadora: Profª. Drª. Arminda Eugenia Marques Campos

1. Administração de projetos. 2. Administração de empresas..
3. Administração de risco. 4. Planejamento da comunicação. I. Título.

CDU 658

ARTHUR CARDOSO LEITE

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
“GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA”

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA



Profa. Dra. MAURÍCIO CÉSAR DELAMARO
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. ARMINDA EUGENIA MARQUES CAMPOS
Orientador/UNESP-FEG



Prof. Dr. FERNANDO AUGUSTO SILVA MARINS
UNESP-FEG



Prof. Dr. JOSÉ ANTONIO PERRELLA BALESTIERI
UNESP-FEG

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família, que me concedeu toda a base, apoio, carinho e paciência que me foram necessários durante minha trajetória inteira.

à minha orientadora, *Arminda Eugenia Marques Campos*, que não apenas direcionou meu trabalho de graduação, mas também me acompanhou e me aconselhou em diversos momentos importantes da minha graduação.

aos professores *Maurício César Delamaro* e *José Antonio Perrella Balestieri*, por toda a proximidade, suporte e colaboração para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

aos meus amigos *Alan Vitor Pereira Rodrigues* e *Marcus Vinicius Simões*, que trouxeram alegria e companheirismo neste período de graduação.

ao *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico* pela concessão da bolsa de fomento à pesquisa prevista no *Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica*.

ao *Governo do Canadá* pela concessão da bolsa prevista no *Programa de Líderes Emergentes nas Américas*, que possibilitou a realização do meu intercâmbio acadêmico.

à professora *Andreia Maria Pedro Salgado*, que sempre esteve muito disposta a ajudar todos os seus alunos em questões acadêmicas, pessoais e profissionais, e que possibilitou a realização do meu grande sonho de fazer um intercâmbio acadêmico. Seu legado é grandioso e não será esquecido.

RESUMO

Diversos fatores do ambiente de comercialização de produtos e serviços na atualidade contribuem para um perfil de demanda mais exigente, em que a personalização e a agilidade inerentes às ofertas são bastante consideradas por clientes. Este aspecto beneficia empresas dispostas e capazes de transformar ou criar novos produtos e serviços para os oferecerem ao mercado de maneira ágil. Os bancos estão entre os agentes impactados por essa mudança, tendo a necessidade de se adaptarem às novas necessidades de seus consumidores. Essa transformação se tornou evidente com o advento dos modelos digitais. O sistema bancário foi intensamente tocado pelos vários novos concorrentes integralmente digitais, que garantem operações menos burocratizadas e com menores taxas aos consumidores, além de custos operacionais menores que os dos bancos tradicionais. Adaptar-se a um novo contexto, no entanto, implica em desenvolver e implementar projetos diversos, para desenvolver novos produtos ou processos. O gerenciamento de projetos é, portanto, crucial para se garantir eficiência, eficácia e efetividade a essas iniciativas, voltadas para buscar competitividade. O presente estudo avaliou a maturidade em gerenciamento de projetos do departamento de consultoria interna de um banco brasileiro, por meio da aplicação do modelo OPM3 do *Project Management Institute* (PMI). Realizando uma avaliação dos resultados obtidos pela aplicação do modelo, verificou-se a existência de alguns pontos de melhoria para alcançar maior maturidade, ainda que o departamento tenha apresentado um bom nível de maturidade nesse domínio. Após uma priorização desses pontos identificados, selecionaram-se os grupos de processos de gerenciamento de comunicações e de riscos e se gerou um plano de ação que aborda aspectos técnicos, comportamentais e estruturais, pautados nas boas práticas apresentadas pelo PMI, visando um desenvolvimento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos do setor.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de projetos. OPM3. Nível de maturidade. Gestão de projetos no setor financeiro.

ABSTRACT

Several factors related to the commerce today contribute to a more rigorous demand profile, in which the personalization and agility of the offers are highly considered in the buying process in most commercial sectors. This aspect promotes a dynamic culture, benefiting companies capables to transform or create new products and services and to offer it faster to the market. Banks are among the companies impacted by this change, having to adapt to the new needs of their customers. This transformation is evident with the digital development, in which the finance system was intensely changed with the entry of different virtual competitors, which guarantee less bureaucratic operations and lower fees to consumers in addition to reduced operating costs when compared to traditional banks. However, adapting to a new context means implementing different projects to offer new products and services for the market or improvements in organizational efficiency. Project management is relevant to ensure effectiveness in implementations and, then, to keep the company competitive in the market. Therefore, the present study evaluated the maturity of project management in the internal consulting department of a brazilian bank through the application of the PMI OPM3 model. Evaluating the results obtained by the application of the model, the organizational improvement points were verified to obtain a greater maturity in the domain, even though the department has presented a good level of maturity in the domain. Defining a prioritizing of these points, the groups of processes of communication and risk management were selected and an action plan was created, addressing technical, behavioral and structural aspects, based on the good practices presented by the PMI, aiming at a development of the maturity in project management.

KEYWORDS: Project Management. OPM3. Maturity level. Project management in the financial sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da Quantidade de Membros do PMI	12
Figura 2 – Relações Entre Características de Projetos	16
Figura 3 – Níveis de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	21
Figura 4 – Distribuição das Avaliações Obtidas pelo Formulário.....	32
Figura 5 – Processos Mapeados pelo Formulário de Autoavaliação do OPM3	36
Figura 6 – Seleção de Processos Priorizados.....	37
Figura 7 – Recomendações do Grupo de Processos Gerenciamento das Comunicações	40
Figura 8 – Processos de Gerenciamento de Riscos	41
Figura 9 – Estrutura Analítica de Riscos	42
Figura 10 – Recomendações para o Processo de Planejamento do Gerenciamento dos Riscos	42
Figura 11 – Recomendações para o Processo de Identificação dos Riscos.....	43
Figura 12 – Matriz Probabilidade Impacto.....	44
Figura 13 – Recomendações para o Processo de Análise Qualitativa dos Risco	45
Figura 14 – Recomendações para o Processo de Análise Quantitativa dos Riscos.....	46
Figura 15 – Recomendações para o Processo de Planejamento das Respostas aos Riscos.....	47
Figura 16 – Recomendações para o Processo de Controle dos Riscos.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÕES DE PESQUISA.....	9
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Geral	11
1.2.2	Específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	11
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	PROJETOS.....	15
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
2.3	NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	18
2.3.1	<i>Project Management Maturity Model (PMMM)</i>	20
2.3.2	<i>Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)</i>.....	21
2.3.3	Comparativo entre PMMM e OPM3.....	23
3	MÉTODOS.....	25
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	25
3.2	DELIMITAÇÃO	25
3.3	SELEÇÃO DO MODELO	26
3.4	PROCEDIMENTOS.....	27
3.4.1	Etapa 1: Preparação.....	27
3.4.2	Etapa 2: Avaliação.....	27
3.4.3	Etapa 3: Plano de Melhoria	28
3.4.4	Etapa 4: Implementação	28
3.4.5	Etapa 5: Repetição.....	29
3.4.6	Do Presente Estudo.....	29
4	ESTUDO DE CASO	30
4.1	ESTRUTURA GERAL DA DEPENDÊNCIA.....	30
4.2	APRESENTAÇÃO DO CASO	30
4.3	RESULTADOS OBTIDOS	31

4.3.1	Análise Quantitativa.....	31
4.3.2	Análise Qualitativa	32
4.3.3	Priorização	36
4.2.4	Plano de Ação.....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
	REFERÊNCIAS	50

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÕES DE PESQUISA

No início deste século, Kerzner (2003) já indicava a importância de as empresas terem condições de responder de maneira ágil às mudanças em seus mercados de atuação, para não perderem competitividade. Realizar projetos como uma forma de estruturar modelos de resposta a mudanças é, portanto, bastante relevante (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). Para isso, é preciso que haja uma organização interna capaz de gerar respostas rápidas a diversas transformações de cenário que surgem, muitas vezes de forma imprevista. A partir de então, ter a habilidade de contornar problemas e aproveitar oportunidades que aparecem em ambientes dinâmicos tornam-se competências organizacionais muito desejáveis. Além disso, tem crescido a parcela de geração de valor de produtos e serviços oriunda de atividades com base em conhecimento, que costumam ocorrer pela realização de projetos, não em atividades rotineiras com base em processos (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). Reforça-se então a necessidade de contar com sistemas de gestão de projetos eficazes e eficientes nas empresas, capazes de atender a essas demandas da melhor maneira possível (HARRISON *et al.*, 2006).

A necessidade de criar capacidade para gerir programas e projetos nas organizações, de forma a garantir condições para realização eficiente de mudanças, de inovação, de novos produtos ou processos, para responder a demandas surgidas em ambientes dinâmicos, levou a diversas iniciativas de propor modelos de maturidade em gestão de projetos. O conceito de maturidade nesse domínio está atrelado a ter mais condições de garantir padronização em processos, acesso a modelos, informação, capacitação e apoio no planejamento, execução e avaliação de projetos, assim como de buscar excelência nesse âmbito (KERZNER, 2003). A avaliação do nível de maturidade de parte ou de toda a organização no domínio de gestão de projetos torna-se importante, de forma a descobrir oportunidades de melhorar o desempenho nessa área e fortalecer aspectos organizacionais positivos no campo. Oliveira (2006) diz que o modelo de maturidade em gestão de projetos pode ser um mapeamento da situação corporativa, facilitando o levantamento de ações que a levarão a um nível superior no domínio, rumo à excelência.

Segundo Carvalho e Rabechini Júnior (2018), o PMBoK (uma das principais referências na área de gestão de projetos, desenvolvido pelo *Project Management Institute - PMI*) não apresenta um único método para guiar a empresa ou setor no desenvolvimento das operações em gestão de projetos, nem para realizar o nivelamento da capacidade organizacional na área. Entretanto, apesar de não estar apresentado em seu *Body of Knowledge (BoK)*, o PMI desenvolveu seu próprio modelo de avaliação de nivelamento de maturidade em gestão de projetos, contribuindo para uma literatura abrangente, com diferentes modelos, que variam principalmente em função do segmento de aplicação. Bouer e Carvalho (2005) destacaram que os modelos CMM (*Capability Maturity Model*) e CMM-I (*Capability Maturity Model Integration*) são amplamente utilizados nas áreas relacionadas ao desenvolvimento e engenharia de softwares e, para os demais setores, o modelo *Project Management Maturity Model – PMMM*, desenvolvido por Harold Kerzner, e o modelo *Organizational Project Management Maturity Model – OPM3*, desenvolvido pelo PMI, são duas referências muito utilizadas para mensurar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos de empresas ou áreas.

Neste trabalho, é apresentada uma aplicação prática de um modelo de mensuração de maturidade em gestão de projetos na área de consultoria interna de uma das maiores empresas atuantes no setor financeiro no Brasil. Uma avaliação quanto ao grau de maturidade da área foi realizada e, em seguida, a partir dos resultados obtidos, sugestões de ações para aprimoramento da estrutura foram levantadas.

Uma vez que as inovações nesse contexto são geradas pela implantação de projetos que promovam novas maneiras de operar no mercado, os reconhecimentos em inovação obtidos pela empresa avaliada sugerem que ela conte com uma estrutura adequada de gerenciamento de projetos. Neste sentido, a avaliação formal dos modelos de gerenciamento de projetos do segmento de consultoria da empresa, responsável pela administração e atuação em projetos estratégicos para a organização, é interessante para a constituição de uma métrica do nível de desenvolvimento de gerenciamento de projetos de empresas que atuam no domínio no Brasil.

Avaliando o contexto organizacional e as competências em gerenciamento de projetos requisitadas para a adaptação rápida e eficiente da organização perante as mudanças de mercado, as seguintes questões de pesquisa foram significativas para o direcionamento do desenvolvimento do presente estudo:

- a) Qual o nível de maturidade em gerenciamento de projetos do departamento de consultoria interna de um dos maiores bancos brasileiros?
- b) Quais poderiam ser os esforços que gerariam elevação neste nível?

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. Geral

Tendo em vista as questões expressas que motivaram o presente estudo, o objetivo geral do trabalho é avaliar o nível de maturidade em gestão de projetos do departamento de consultoria de uma empresa atuante no setor financeiro.

1.2.2. Específicos

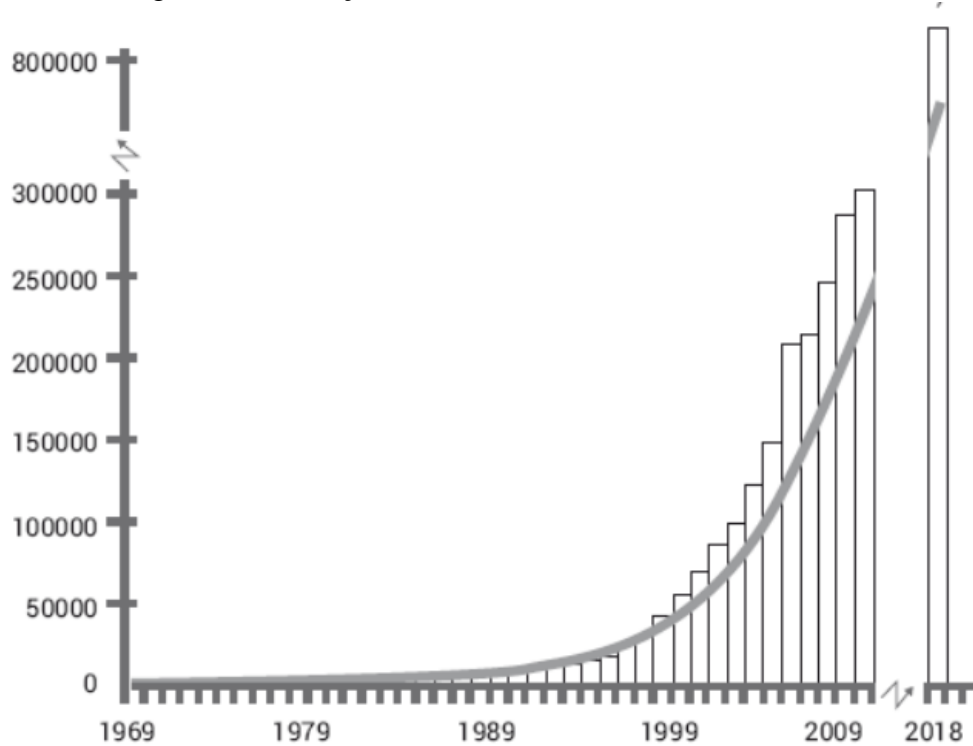
- a. Identificar modelo(s) de maturidade em gestão de projetos aplicável(is) ao contexto do setor estudado.
- b. Verificar, pelo uso de um dos modelos mapeados, o nível de maturidade em gestão de projetos do departamento de consultoria interna de uma empresa do setor financeiro.
- c. Identificar oportunidades de melhoria, no sentido de ampliar a maturidade em gestão de projetos.
- d. Propor ações para o desenvolvimento da maturidade em gestão de projetos no setor estudado.

1.3. JUSTIFICATIVAS

Levando em consideração as frequentes transformações do mercado, a gestão de projetos se tornou um domínio de importância crescente, tendo início na década de 1960. De acordo com Carvalho e Rabechini Júnior. (2018), até 1980 desenvolveu-se a chamada fase embrionária da área, em que a gestão de projetos surge pulverizada entre diferentes áreas. Nas duas décadas seguintes, teria havido uma concretização das boas práticas de gestão de projetos, vista como uma área sólida, sendo o período classificado como “primeira onda de Gestão de Projetos” (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). A partir de 2000, teria se iniciado a chamada “segunda onda de Gestão de Projetos”, em que as empresas passaram a se configurar em função de modelos institucionais de gestão de projetos, tendo, então, um maior refinamento e aplicação das habilidades atreladas à área, condicionados a uma preocupação em relação à maturidade organizacional no ramo (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). A Figura 1 demonstra a evolução de quantidade de membros do *Project Management Institute* (PMI),

apresentado como um dos sinais de aumento da importância da gestão de projetos como área de conhecimento, de pesquisa e de prática.

Figura 1 – Evolução da Quantidade de Membros do PMI



Fonte: Carvalho e Rabechini Júnior (2018).

Tendo em vista que o PMI é uma organização referência e líder em gerenciamento de projetos (PMI, 2021), a crescente quantidade de membros deste instituto no decorrer do tempo, observada na Figura 1, pode ser avaliada como uma elevação no interesse das pessoas no desenvolvimento de competências em relação ao domínio, podendo representar um reflexo do nível de requisição das organizações em capacitações da área. Derenskaya (2017) afirmou que uma empresa que atua com gerenciamento de projetos deve realizar um esforço contínuo para aumentar sua maturidade no domínio e, conseqüentemente, melhorar suas condições econômicas e tecnológicas.

Observando o valor percebido de uma boa operação em gestão de projetos pelas empresas, a avaliação do nível de maturidade no domínio se torna indispensável para um melhor desenvolvimento das atividades da área. Assim sendo, a proposta do presente estudo é relevante por abranger uma compilação teórica a respeito de métodos de mensuração de maturidade de empresas ou departamentos em gestão de projetos, uma aplicação prática de um dos métodos e, finalmente, um levantamento de esforços pertinentes para o desenvolvimento do departamento estudado. Esta estrutura pode ser seguida para avaliação de outras empresas ou futuros acompanhamentos do setor avaliado.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está seccionado em cinco capítulos. O primeiro capítulo compreende a presente introdução, seguido pelo capítulo dois, de fundamentação teórica, que aborda os principais modelos de mensuração de maturidade de empresas ou áreas em gestão de projetos e casos de aplicação. Em seguida, apresenta-se o capítulo três, de métodos, que define como se deu a realização do estudo pautado em métodos estruturados. O quarto capítulo, referente ao estudo do caso, indica, com base na informação produzida e sua análise, o atual nível de maturidade em gestão de projetos do segmento de consultoria da empresa avaliada, em função do modelo selecionado, apresentando, em seguida, a proposta de ação, em que são sugeridos esforços relevantes para o desenvolvimento da área em gestão de projetos visando a excelência das operações. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. PROJETOS

Existem na literatura diversas definições distintas de projeto. Este termo é constantemente conceituado na tentativa de aprimorar a padronização de componentes inerentes à concepção para as empresas que a utilizam (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). Muito embora haja esta gama de definições, Carvalho e Rabechini Júnior. (2018) afirmaram que grande parte das formulações conceituais disponíveis convergem no que diz respeito à temporalidade – todos os projetos têm, necessariamente, início, meio e fim – e à unicidade – os resultados obtidos pelo projeto, sejam eles um produto ou um serviço, são diferentes daqueles já realizados anteriormente. Observa-se este padrão presente na definição de projetos pelo PMI (2012).

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade (PMI, 2012, p. 2).

Todo o projeto, pela sua unicidade, contempla por definição uma inovação, porém, o nível de novidade que o projeto visa gerar determinará seu grau de incerteza (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). A mensuração deste nível é sugerida de diferentes maneiras em diversas literaturas.

Lewis (2000) sugeriu a existência de quatro classificações de complexidade de projeto pautadas exclusivamente no grau de multiplicidade do ambiente técnico e de negócios. Nesta classificação, os projetos do Tipo I são projetos de alta complexidade global, tanto no nível de ambiente técnico quanto no ambiente de negócios. Projetos do Tipo II são aqueles que contêm um ambiente técnico relativamente complexo e um ambiente de negócios simples. Os do Tipo III, por sua vez, são projetos que contemplam um ambiente de negócios complexo, mas são tecnicamente mais acessíveis. Por fim, a classificação Tipo IV compreende projetos de ambiente técnico e de negócios simples.

Shenhar e Dvir (2007) abordaram uma estrutura chamada Modelo Prático do Diamante NCTP (*Practical NCTP Diamond Model*) para ampliar as dimensões analisadas no contexto de classificação de projetos. Este modelo considera três dimensões de complexidade (conjunto,

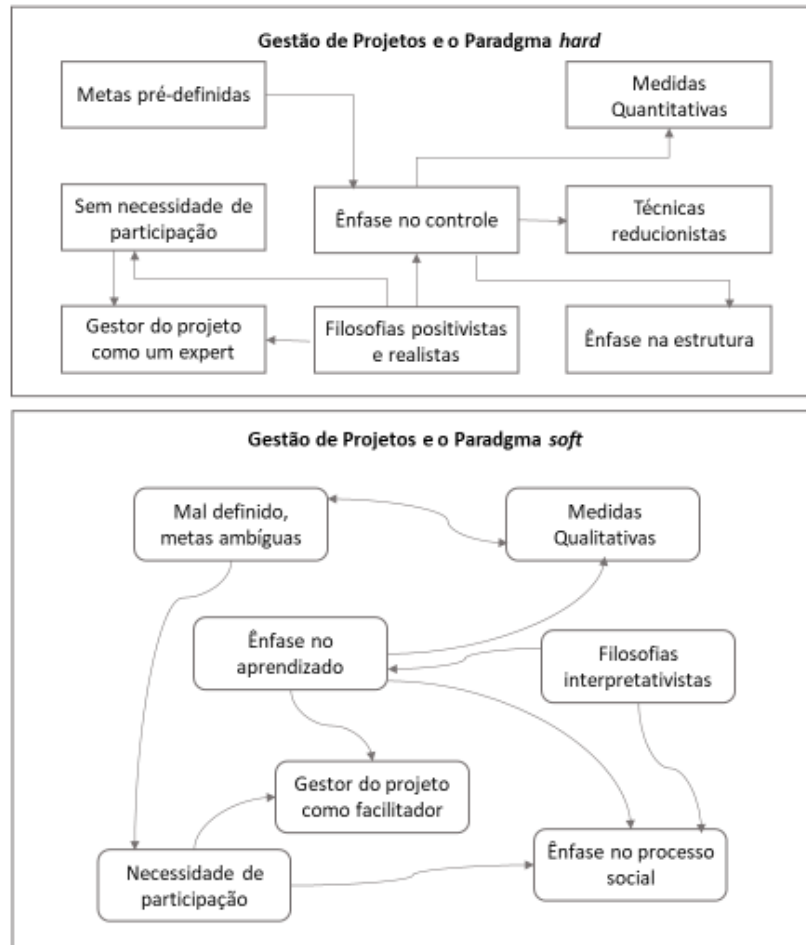
sistema e grupo) que avaliam o quão complexo é a entrega; quatro dimensões de tecnologia (baixa, média, alta e super alta) para analisar o nível de tecnologia nova embarcada no progresso do projeto; três dimensões de novidade (derivativo, plataforma e inédito), que verificam o quão novo é o resultado do projeto para o mercado; e quatro de passo (regular, rápido/competitivo, tempo-crítico e urgente), que definem a urgência do projeto. Segundo Shenhar e Dvir (2007), cada uma das dimensões avaliadas no modelo contempla diferentes aspectos do gerenciamento do projeto em si, sendo, portanto, um modelo abrangente no que tange características inerentes aos processos relacionados à projetos.

Pollack (2007) abordou a categorização de projetos em outra perspectiva. O autor afirmou que existem duas caracterizações de projetos: os *soft* e os *hard*. Enquanto os projetos *hard* são definidos como autônomos, com objetivos bem definidos e, geralmente, de grande porte, os *soft* são caracterizados como projetos que não têm objetivos predefinidos, mas que são negociados e flexíveis no decorrer de seu andamento (POLLACK, 2007). Seguindo esta abordagem, Pollack (2007) sugeriu algumas ponderações em critérios para a classificação do tipo de projeto, sendo compostas por escalas que variam de 0 a 100 dos tópicos “clareza do objetivo”, “tangibilidade do objetivo”, “medidas de sucesso”, “permeabilidade do projeto”, “número de opções de solução”, “grau de participação” e “expectativas da parte interessada”. A Figura 2 expõe as implicações gerenciais dos diferentes tipos de projetos no modelo sugerido por Pollack (2007), de modo que o quadro superior se refere aos projetos *hard* e o inferior aos *soft*.

Há na literatura, outros modelos de caracterização de projetos. Carvalho e Rabechini Júnior (2018) apontaram modelos pautados no impacto estratégico, na localização do projeto, entre outros.

A especificação do tipo de projeto a ser realizado seguindo uma abordagem definida é relevante para o plano de gerenciamento, contemplando habilidades, técnicas e ferramentas que serão considerados em seu ciclo de vida.

Figura 2 – Relações Entre Características de Projetos



Fonte: Adaptado de Pollack (2007).

2.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é um exercício que ocorre, muitas vezes, de maneira despreocupada, desestruturada e natural, principalmente quando se trata de projetos pessoais. Entretanto, entrando na dimensão acadêmica e corporativa, este processo deve ser planejado e tem grande relevância para se garantir eficiência e sucesso em projetos.

Segundo o PMI (2012), o gerenciamento de projetos é uma concatenação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas aplicadas no desenvolvimento de determinado projeto, pautado em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento), que compreendem 47 processos inerentes ao gerenciamento de projetos, visando atender aos seus requisitos.

De acordo com Carvalho e Rabechini Júnior (2018), a fase de iniciação do projeto contempla a definição da equipe, do gerente do projeto e das partes interessadas. A fase de planejamento é trivial e mais complexa, estando sob responsabilidade do gerente e da equipe relacionada, de modo que, caso seja realizada corretamente, as chances de o projeto ter sucesso são altas (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). A fase de monitoramento e controle, que precede a de execução, é quando os relatórios de desempenho devem ser gerados e analisados com cautela para que os interessados consigam obter informações claras e específicas a respeito do andamento do projeto, sendo também nesta fase que serão gerados atributos necessários para possíveis replanejamentos e controles de mudanças do projeto em seu andamento (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). Por fim, os autores afirmaram que a fase de encerramento, embora muito negligenciada, deve ser realizada corretamente, abrangendo avaliação do cliente, armazenamento preciso das informações obtidas no desenvolvimento e demais avaliações inerentes ao projeto.

O PMI (2012) afirmou que, normalmente, gerenciamentos de projetos incluem, entre outros, a identificação dos requisitos do projeto, as perspectivas das partes interessadas, a definição e manutenção da comunicação entre as partes interessadas, o gerenciamento das partes interessadas no geral e a inter-relação entre aspectos do escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos, entre outros pontos do projeto, de modo que, a mudança de algo em um destes critérios implica na necessidade de alteração de outros aspectos. Estas possibilidades de mudanças no desenvolvimento da maioria dos projetos fazem com que o plano de gerenciamento seja iterativo e elaborado progressivamente no decorrer do projeto, concedendo uma maior precisão nas informações obtidas durante o andamento do projeto e garantindo um maior grau de detalhes para o gerenciamento como um todo (PMI, 2013).

Observa-se, a partir das definições, a complexidade de se gerenciar projetos. Muito se deve ao fator da singularidade inerente ao conceito de projetos, abordado anteriormente, uma vez que processos relacionados, frequentemente, correspondem a aspectos multidisciplinares e novos aos envolvidos na execução. Entretanto, uma estrutura organizacional capaz de gerenciar projetos de maneira eficiente e ordenada muito contribui para um melhor resultado proveniente do projeto, gerando de fato, valor aos interessados. Esta relevância fez com que fossem desenvolvidos e publicados na literatura alguns modelos de mensuração do nível de maturidade em gerenciamento de projetos de organizações responsáveis por esta atuação.

2.3. NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Compreendendo as contribuições de uma eficiente equipe organizacional de gestão de projetos, capaz de planejar o gerenciamento a ser realizado da melhor maneira possível em função das peculiaridades do projeto, os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos surgem para mensurar o nível de excelência operacional desta equipe no exercício do domínio. De acordo com Rabechini Júnior e Pessôa (2005), as lideranças empresariais demandam progressivamente por investimentos em maturidade no gerenciamento de projetos, de modo que é possível se perceber que, de maneira geral, aquelas organizações que de fato apresentam uma preocupação em se desenvolverem no domínio são as que se expandem.

Carvalho e Rabechini Júnior (2018) afirmam que os modelos básicos em gerenciamento de projetos são apresentados nos chamados BoKs (*Body of Knowledge*) e que, segui-los pode trazer um aprimoramento no nível de maturidade no exercício da área. Os BoKs são, por definição, estruturas geradas para se dispersarem conhecimentos e práticas em determinada área, normalmente estruturados em formato de livros e comumente escritos por instituições do domínio. Em gerenciamento de projetos, o BoK mais conhecido é o PMBoK, criado pelo *Project Management Institute* (PMI). Rabechini Júnior e Pessôa (2005), no entanto, afirmaram que administrar projetos contempla domínios mais complexos do que adotar um guia referencial ou um *software* de base.

Neste sentido, a mensuração do nível de maturidade em gerenciamento de projetos aparece como um mapeamento do atual estado de excelência na organização avaliada em relação ao exercício do domínio, o que possibilita estruturar um plano de ação preciso para o desenvolvimento organizacional, rumo à excelência (OLIVEIRA, 2006).

Neste contexto, Machado *et al.* (2021) afirmaram que a partir da década de 1990, mais de trinta modelos de mensuração de maturidade em gerenciamento de projetos foram criados, sendo que a maioria deles contém em torno de cinco níveis de maturidade. O Quadro 1 apresenta alguns modelos e suas respectivas áreas de aplicação.

Quadro 1 – Modelos de Maturidade e Suas Áreas de Aplicação

Modelo de Maturidade	Domínio de Aplicação
ISO/IEC TS 33060:2020	Sistema de Informação (SI)
CMMI	SI/Construção
MDD	Indústria/Manufatura/SI
MB-V2M2	SI
DPMM	SI
BPMM	Processos de Negócios (PN)/SI
OMG BPMM	PN/SI
MDM DGM	SI
Gartner BPM MM	PN/SI
Oracle DGMM	SI
GITC MM	Tecnologia da Informação (TI)
IT-CMF	TI/SI
BITA MM	TI
The IT service CMM	TI
RMMM	Educação/SI
Gartner EIM-MM	SI
RDM MM	SI
ECM MM	SI
DataFlux DGMM	SI
DAM MM	SI
EWSolutions DGMM	SI
AMMM	Gestão de Ativos/SI
RMM	PN
IBM Data Governance Council MM	SI
COBIT MM	TI
Knowledge Logistics DGM	SI
IGMM	SI
SDGMM	SI
OPM3	TI/Construção/PN
P3M3 (OGC)	Construção
P2MM—OGC	Construção/PN
PMMM (Kerzner)	Construção/PN
PM2 (Berkeley)	Construção
PMMM (Anderson)	-
FAA-CMM (SEI)	Aviação
SPICE	Construção
PMS-PMMM	Construção
MMGP Prado	SI/TI/Construção
P-CMM (People)	Construção

Fonte: Adaptado de Machado *et al.* (2021).

Segundo Carvalho *et al.* (2005), devido ao grande leque de opções de modelo mensuração de maturidade em gerenciamento de projetos, as empresas, ao avaliarem, comumente recorrem a um conjunto de avaliações abordando mais de um método.

Machado *et al.* (2021), por outro lado, afirmaram que não há um modelo perfeito para avaliar uma estrutura em específico devido às particularidades de cada organização, e, por isso, um aprofundamento dos modelos pode conceder uma melhor concepção para a seleção.

Bouer e Carvalho (2005) destacaram os modelos CMM (*Capability Maturity Model*) e CMM-I (*Capability Maturity Model Integration*), que são voltados à gerenciamento de projetos em engenharia de *softwares*, e os modelos PMMM (*Project Management Maturity Model*) e o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), que são modelos de campo mais abrangente, sendo estes detalhados a seguir.

2.3.1. Project Management Maturity Model (PMMM)

O modelo PMMM, desenvolvido por Harold Kerzner, sugere uma abrangência de cinco níveis de maturidade para avaliar determinada estrutura organizacional em excelência no exercício de gerenciamento de projetos. Estes níveis são, em ordem crescente de desenvolvimento: linguagem comum; processos comuns; metodologia singular; *benchmarking*; melhoramento contínuo (KERZNER, 2003). A Figura 3 ilustra o modelo em questão.

O primeiro nível, linguagem comum, é um nível de reconhecimento da importância de gerenciamento de projetos pela organização, verificando a necessidade de se ter uma equipe eficiente no domínio (KERZNER, 2003).

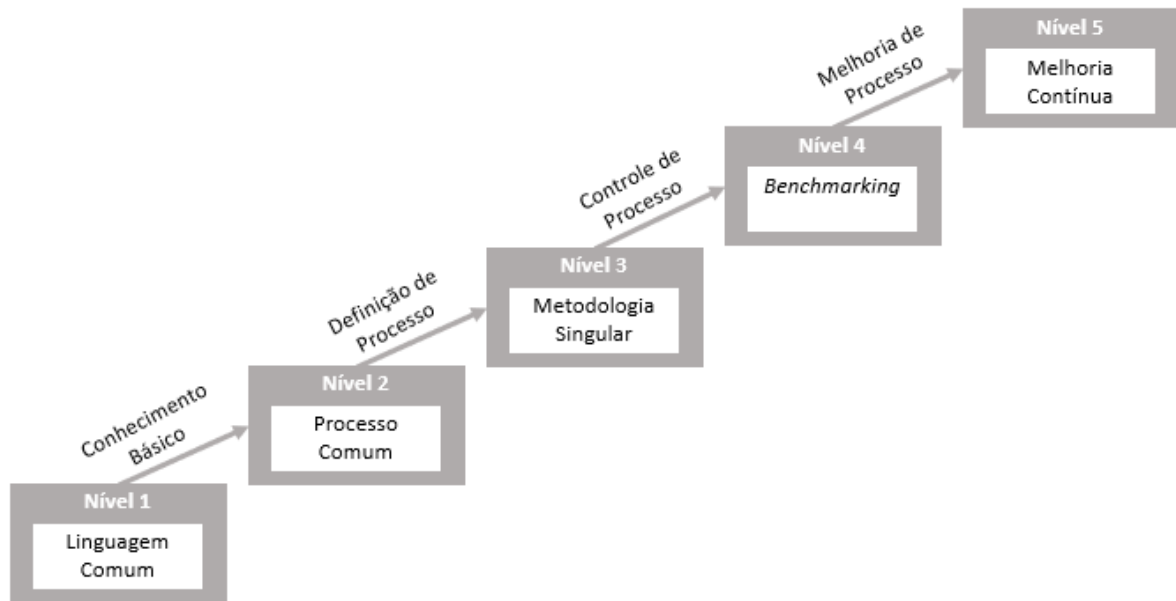
O segundo nível, chamado de processos comuns, é apresentado como um nível em que a organização estabelece processos padronizados para o gerenciamento de projetos, reproduzindo, normalmente, procedimentos de gerenciamento de um projeto de sucesso (KERZNER, 2003).

O terceiro nível, denominado pelo autor como metodologia singular, é definida pelo reconhecimento da organização em se utilizar de diferentes métodos para a obtenção de uma sinergia orgânica no domínio (KERZNER, 2003).

O quarto nível, conhecido como *benchmarking*, é constituído por uma comparação contínua da estrutura organizacional de gerenciamento de projetos com outras empresas, visando obter insumos para aprimoramento interno (KERZNER, 2003).

O quinto e último nível, chamado de melhoramento contínuo, é quando se utiliza das informações obtidas no nível anterior para o desenvolvimento progressivo dos modelos organizacionais de gerenciamento de projetos adotados pela empresa (KERZNER, 2003).

Figura 3 – Níveis de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Fonte: Adaptado de Kerzner (2003).

Este modelo é benéfico em diversos parâmetros quando se trata de avaliação de critérios estruturais em gerenciamento de projetos, uma vez que, como se pode observar, esta avaliação se condiciona muito nos métodos utilizados para se gerenciar projetos dentro da estrutura organizacional. Entretanto, segundo Rabechini Júnior e Pessoa (2005), o modelo de Kerzner, embora tenha seu mérito, apresenta algumas limitações quando se diz respeito à aspectos relacionados às competências necessárias para gerenciamento de projetos em todas as suas dimensões, à constituição de um escritório de projetos (*Project Management Office*), à consolidação de uma base de dados eficiente para a atuação no domínio e à avaliação de desempenho de equipes na área.

2.3.2. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*

O modelo OPM3, desenvolvido pelo PMI em 2001, introduz em seu nome dois conceitos chave: “organizacional” e “maturidade”. Segundo Carvalho *et al.* (2005), o termo “organizacional” sugere que o domínio de gestão de projetos deve se expandir à estrutura

organizacional como um todo, deixando de ser apenas aderente ao processo do projeto. Já o termo “maturidade” se relaciona com a ideia de criação de uma dimensão progressiva de desenvolvimento no domínio (CARVALHO *et al.*, 2005).

Segundo Carvalho *et al.* (2005), o OPM3 foi constituído a partir dos resultados de estudos que levantaram as melhores práticas no domínio de gerenciamento de projetos verificadas em diferentes países, visando se gerar um modelo de avaliação de estrutura e capacidades inerentes à área que deveriam ser pautadas na compreensão das estratégias de negócios da corporação.

Neste sentido, o modelo OPM3 abrange quatro níveis de maturidade em gerenciamento de projetos: padronização, medições, controle e melhoria contínua (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). Para a avaliação, devem-se levar em conta as principais capacitações organizacionais referentes ao gerenciamento de projeto, sendo elas: padronização e integração de métodos e processos (gerada a partir de uma consolidação de linguagem comum para todas as pessoas envolvidas no domínio, contemplando conceitos, termos, gráficos, relatórios, etc.), desempenho e métricas (sugere que sejam estabelecidas métricas de performance em aspectos de projetos), comprometimento com procedimentos em gerenciamento de projetos (relacionado à instituição de regras e padrões em procedimentos atrelados ao gerenciamento de projetos associado a metas relacionadas), priorização de projetos e alinhamento estratégico (sugere que os projetos devem estar relacionados à estratégia da organização, visando suportá-la), melhoramento contínuo (as lições aprendidas em gerenciamento de projetos no decorrer do exercício devem ser armazenadas e se manterem disponíveis ao acesso das pessoas, evitando a ocorrência de erros já cometidos) estabelecimento de critérios de sucesso (avalia projetos como uma extensão da estratégia organizacional), pessoas e suas competências (geração de meios de avaliação de competências pessoais da equipe de gerenciamento de projetos), alocação pessoal (devem-se realizar alocações de recursos em função das prioridades pautadas nas estratégias organizacionais), aspectos organizacionais (sugere que as equipes devem ser adequadas considerando os modelos organizacionais já existentes) e equipes (sugere que uma cultura pautada em equipes de projetos deve ser estabelecida, incentivando, então, a criatividade e inovação em colaboração) (RABECHINI JÚNIOR e PESSÔA, 2005).

Rabechini Júnior e Pessôa (2005) afirmaram que o OPM3 é relevante por abordar a disposição do projeto frente à organização (principalmente ao avaliar em função das especificações estratégicas da empresa), por considerar os recursos humanos atrelados ao

exercício do domínio (avaliando equipes, capacitações de pessoas e papéis dos envolvidos no gerenciamento de projetos frente à equipe), por dar suporte para consolidação de uma estrutura organizacional eficiente (como a instauração de uma equipe de escritório de projetos e de gestão de conhecimento), por sugerir um controle de processos envolvidos em projetos, no intuito de verificar os resultados obtidos e por possibilitar uma visão integrada dos projetos perante o objetivo estratégico da organização.

Assim sendo, pode-se esperar alguns benefícios ao se utilizar do OPM3 para a avaliação de nível de maturidade da organização em gerenciamento de projetos, dentre eles: padronização operacional no domínio, capacitação e melhorias nas competências em gestão de projetos, boas práticas da área aplicadas no exercício, melhorias na performance dos projetos, aumento dos padrões para resultados esperados (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). Para se alcançar bons resultados, devem-se realizar avaliações periódicas, seguindo os tópicos abordados no método, tal como a geração de planos de ações pautados no atual estado de maturidade, visando o próximo nível.

2.3.3. Comparativo entre PMMM e OPM3

Oliveira e Oliveira (2015) destacaram que ambos os modelos são abrangentes e podem ser aplicados em qualquer organização, sem restrições, para a avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

Uma diferença trivial observada entre ambos os modelos é a quantidade de níveis de maturidade consideradas por eles. O modelo de Kerzner apresenta cinco níveis enquanto que o OPM3 apresenta apenas quatro.

Cirilo (2010) destacou diferenças entre os modelos em três aspectos relacionados, sendo eles: a origem (PMMM foi criado por um pesquisador, já o OPM3, por uma instituição), o fundamento para a avaliação (PMMM se utiliza do PMBoK para sua construção, o OPM3 é desenvolvido a partir de uma base mais ampla das melhores práticas em gerenciamento de projetos) e os níveis (cinco níveis presentes no PMMM e quatro no OPM3, conforme destacado anteriormente).

Em relação à complexidade dos níveis, Herknhof, Figueiredo e Lima (2011) destacaram que os níveis um e dois do OPM3 abrangem critérios mais arrojados do que o PMMM, tendo a empresa a necessidade de suprir com requerimentos mais avançados para alcançar estes níveis

no modelo do PMI. Ainda segundo os autores, o nível três do OPM3 tem um grau semelhante de exigências que os níveis quatro e cinco do PMMM.

Oliveira e Oliveira (2015) destacaram que o OPM3 tem como diferencial, a avaliação das competências organizacionais, o grupo de processos e as melhores práticas em seu modelo.

Carvalho *et al.* (2005) realizaram um estudo de caso na Diretoria de Tecnologia da Informação de uma companhia aérea se utilizando dos dois modelos: OPM3 e PMMM. Como conclusão, os autores verificaram uma concordância no nível de maturidade em gerenciamento de projetos mensurado no departamento a partir dos dois modelos abordados, o que retrata que diversas variáveis são relevantes nas práticas do domínio, consideradas direta ou indiretamente nos modelos (CARVALHO *et al.*, 2005).

3. MÉTODOS

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras em função das esferas de avaliação relacionadas. Gil (2018) afirma que este tipo de classificação se faz necessária para prever quais serão os recursos necessários para realizar a pesquisa e, conseqüentemente, obter resultados mais satisfatórios.

Neste contexto, avaliando-se o presente estudo na dimensão de sua finalidade, pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa aplicada, uma vez que os conhecimentos levantados no trabalho serão utilizados para analisar a situação de maturidade em gerenciamento de projetos do setor de consultoria interna de uma empresa atuante no ramo financeiro do Brasil, configurando uma situação real específica.

Quando observado quanto aos propósitos mais gerais, a presente pesquisa se configura como pesquisa exploratória por ter como função “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2018). O estudo avalia por meio de critérios delimitados em literatura, um aspecto específico de um setor pontual da empresa estudada, apresentando por diferentes meios de coleta e análise de dados, as principais deficiências do departamento no domínio abordado, sugerindo um plano de ação para resolver ou mitigar estes problemas apresentados.

Quando se observam os métodos empregados, pode-se afirmar que o trabalho corresponde a um estudo de caso. Segundo CAUCHICK-MIGUEL *et al.* (2018), este tipo de estudo avalia um contexto real e atual em uma análise aprofundada a partir de uma pesquisa de caráter empírico. O presente trabalho avaliou o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de um departamento de uma empresa atuante no setor financeiro brasileiro, sinalizando algumas deficiências da organização em relação às referências apresentadas em literatura. A partir deste diagnóstico, um plano de ação foi sugerido. O estudo, entretanto, não impactou na estrutura da organização durante seu desenvolvimento.

3.2. DELIMITAÇÃO

O estudo foi realizado para a avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos do departamento de consultoria interna de um banco brasileiro, responsável pela gestão de projetos de alta relevância estratégica para a corporação. O departamento está localizado na

matriz da empresa e conta com mais de duzentos funcionários distribuídos em uma estrutura composta por diferentes frentes de atuação no domínio, como PMO, Gestão de Mudanças Organizacionais, *Lean Office*, entre outros, que trabalham sinergicamente em diferentes projetos e programas, conforme alocação.

3.3. SELEÇÃO DO MODELO

Na sessão anterior, diversos modelos de gerenciamento de projetos foram apresentados sucintamente, sendo um aprofundamento realizado abordando o PMMM e OPM3.

Oliveira e Oliveira (2015) concretizaram uma análise detalhada sobre conceitos e modelos de aplicações de cada um dos métodos. Segundo os autores, quando se utiliza o método PMMM, deve-se realizar uma série de avaliações para a mensuração dos níveis de maturidade da organização estudada, sendo cada avaliação direcionada para um grupo de funcionários da empresa. Para verificar se a organização está no nível um de maturidade – que verifica se as pessoas possuem conhecimentos fundamentais a respeito da disciplina de gerenciamento de projetos – é necessário aplicar um questionário de oitenta questões para uma quantidade significativa de funcionários do setor. Para os níveis dois, quatro e cinco de maturidade do modelo, os funcionários devem responder à algumas declarações, avaliando em escala quantitativa o quanto de acordo estão com estas afirmações, compondo, ao todo, 61 declarações. Para o nível três, os funcionários devem responder a 42 questões e declarações para avaliar seis características diferentes de gerenciamento de projetos.

O modelo OPM3, por sua vez, apresenta um método de avaliação mais direto, composto por um questionário de autoavaliação de 501 questões que abrangem pontos referentes à estrutura de gerenciamento de projetos de uma organização que atua no domínio. Este questionário se estende não apenas a projetos, mas também a portfólio e programas.

Avaliando o cenário interno do departamento do banco em questão, devido à dinamicidade da rotina de trabalho, o volume de entregas dos funcionários e a agilidade requerida nos processos, julgou-se a aplicação do PMMM como muito onerosa em termos dos esforços necessários.

Em adição, Machado *et al.* (2021) realizaram uma seleção multicritério de modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, considerando diversos modelos disponíveis em literatura e muitos aspectos avaliados, como estrutura do modelo, avaliação, suporte disponível,

entre outros. Dentre várias opções analisadas, os autores selecionaram o OPM3 pelo fato de ser o modelo mais citado em toda a literatura e por apresentar evidências de como foi gerado. O OPM3 teve um desenvolvimento cauteloso que durou mais de uma década, sendo gerenciado e baseado nas melhores práticas de uma das maiores instituições de gerenciamento de projetos do mundo, o PMI (MACHADO *et al.*, 2021).

Deste modo, o presente estudo foi realizado se pautando no modelo OPM3 para a avaliação do nível de maturidade em questão. O formulário de auto avaliação disponível para a realização da definição foi preenchido pelo autor. Devido à atuação do autor na dependência organizacional relacionada no estudo, o formulário foi filtrado, em que foram respondidas apenas questões referentes ao gerenciamento de projetos, não avaliando a maturidade do departamento em gerenciar programas e portfólios, reduzindo-o, então, para 272 questões ao todo.

3.4. PROCEDIMENTOS

Segundo Matassa (2006), o OPM3 é realizado em um ciclo que compõe melhoria contínua no processo de gerenciamento de projetos na organização estudada. O ciclo é composto por cinco etapas progressivas, que, como a estrutura sugere, recomeçam no fim de cada procedimento realizado. As etapas deste ciclo são descritas a seguir.

3.4.1. Etapa 1: Preparação

Segundo Matassa (2006), nesta etapa, o agente que realizará a análise do nível de maturidade do OPM3 deve se preparar para o procedimento e, para tanto, uma imersão a respeito do modelo tem de ser realizada para que sua aplicação seja efetuada de modo assertivo.

3.4.2. Etapa 2: Avaliação

Neste ponto, a pesquisa deve ser efetuada para a realização da mensuração do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização considerada e um possível diagnóstico para melhoria no domínio. Em se utilizando o modelo OPM3, em um primeiro momento, um questionário incorporado no modelo deve ser respondido (MATASSA, 2006). Este questionário é uma ferramenta disponibilizada pelo PMI para a realização de uma

autoavaliação, composto por questões relacionadas às estruturas presentes na organização em relação ao domínio nas dimensões de projeto, programa e portfólio.

Oliveira e Oliveira (2015) afirmaram que após o preenchimento do formulário de autoavaliação, deve-se realizar uma análise aprofundada do estado presente da organização no domínio de gerenciamento de projetos, e, a partir de então, construir um plano de ação pautado nas melhores práticas da área e nas deficiências evidenciadas no questionário.

Matassa (2006) afirmou que, após esta etapa, devem-se ser definidos quais os recursos presentes na organização e em qual estágio eles estão, quais são os recursos que não existem na organização e a importância das capacidades individuais para a organização.

3.4.3. Etapa 3: Plano de Melhoria

Para esta etapa, Matassa (2006) afirmou que se deve avaliar cautelosamente os resultados obtidos na etapa dois para traçar um plano de ação na estrutura avaliada. Segundo o autor, muitas vezes é impossível realizar um plano que integre todos os pontos de melhoria mapeados na etapa anterior, uma vez que alguns aspectos necessitam de pré-requisitos para serem supridos. Portanto, é interessante realizar uma priorização de pontos a serem abordados no ciclo, para que se haja maior possibilidade de sucesso da implantação das melhorias estabelecidas em pesquisa.

3.4.4. Etapa 4: Implementação

Nesta etapa, devem-se implementar projetos que visem a construção de estruturas capazes de suprir com os pontos de melhorias levantados na etapa anterior e, por isso, grande parte destes projetos serão pautados nos modelos apresentados no PMBoK, o que garante uma maior maturidade no domínio em questão (MATASSA, 2006).

A implementação deve ser realizada de maneira estratégica, principalmente na priorização dos pontos a serem incrementados para se ter uma maior adesão organizacional.

3.4.5. Etapa 5: Repetição

Após concluir os processos de implantação, é interessante que a organização retorne à etapa dois e verifique qual o estado presente após o aprimoramento, repetindo o ciclo a partir deste ponto, ou que volte à etapa três e avalie a possibilidade de aumento de capacidade ou estabelecimento de novas capacidades estruturais no domínio (MATASSA, 2006). Para tanto, caso a implantação anterior tenha consumido tempo e esforços significativos, pode ser mais relevante a reestruturação da etapa dois. Caso contrário, o retorno à etapa 3 atende.

3.4.6. Do Presente Estudo

Dado o detalhamento do ciclo do OPM3, o presente estudo se limita às etapas de preparação, avaliação e plano de melhoria para o setor de projetos da empresa relacionada. Esta escolha se deve ao fato de que o plano de ação para aprimoramento a partir da pesquisa será estruturado, mas a implantação dos pontos aqui mapeados depende de decisões externas ao nível da pesquisa. Portanto, seria inviável realizar as etapas quatro e cinco.

A auto avaliação foi realizada pelo próprio autor, com base na observação como participante dos processos, durante sua atuação no departamento, e na análise documental, de sistemas utilizados e documentos por ele produzidos.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. ESTRUTURA GERAL DA DEPENDÊNCIA

A organização avaliada no presente estudo é responsável por realizar o gerenciamento de projetos selecionados, alinhados com a estratégia do banco. Compõem o setor mais de duzentos colaboradores distribuídos em diferentes frentes internas, cada uma responsável por diferentes atribuições no contexto de gerenciamento de projetos, como o PMO (*Project Management Office*), a Gestão de Mudanças Organizacionais, Gestão e Controle, entre outros.

4.2. APRESENTAÇÃO DO CASO

Como anteriormente justificado, por aspectos apresentados em literatura e por viabilidade de aplicação, foi selecionado o modelo OPM3 para avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos do departamento estudado. Assim sendo, uma imersão no tema foi realizada e, em seguida, aplicou-se o formulário de autoavaliação integrante do modelo, pautado nas observações feitas pelo autor em sua experiência na organização, durante aproximadamente dez meses. Nesse formulário, todas as questões referentes ao domínio de projetos foram respondidas, não avaliando os domínios de portfólio e programa, tornando a avaliação mais precisa em relação à experiência do autor.

O formulário é composto por 272 questões que compreendem critérios relacionadas às boas práticas de gerenciamento de projetos apresentadas pelo PMI. Esses parâmetros avaliam se os processos são padronizados (o que garante uma prática repetível e consistente), mensurados (o que permite uma avaliação quantitativa quanto às práticas analisadas), controlados (possibilitando que se avalie o desempenho real das práticas, avaliando e comparando fatores de expectativas com os alcançados) e se estão em fase de melhoria (quando aplicada, gera uma melhoria contínua na maturidade da realização das práticas relacionadas). O respondente da autoavaliação deve então classificar em qual grau a organização estudada pratica o tópico relacionado, sendo disponíveis as opções de escala, em ordem crescente de maturidade: “não implementado para resultados de uma melhor prática”, “parcialmente implementado para resultados de uma melhor prática”, “totalmente implementado, não consistentemente, para resultados de uma melhor prática” e “totalmente implementado, consistentemente, para resultados de uma melhor prática”.

A partir da resposta dada a cada item selecionado, a planilha gera uma pontuação que varia de zero a três para o tópico, em que zero corresponde à opção “não implementado para resultados de uma melhor prática”, um à opção “parcialmente implementado para resultados de uma melhor prática” e assim por diante. Somando as pontuações de todos os quesitos, chega-se a uma visão abrangente, traduzida em termos quantitativos, do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização estudada.

É recomendada também a avaliação detalhada dos pontos de melhoria da organização relacionada, a partir das marcações realizadas no formulário. Deve-se explorar e analisar os tópicos com baixas pontuações, a fim de se gerar um diagnóstico estrutural, com vistas ao aprimoramento corporativo no domínio. Para tanto, uma priorização deve ser feita, garantindo um plano de ação factível e efetivo.

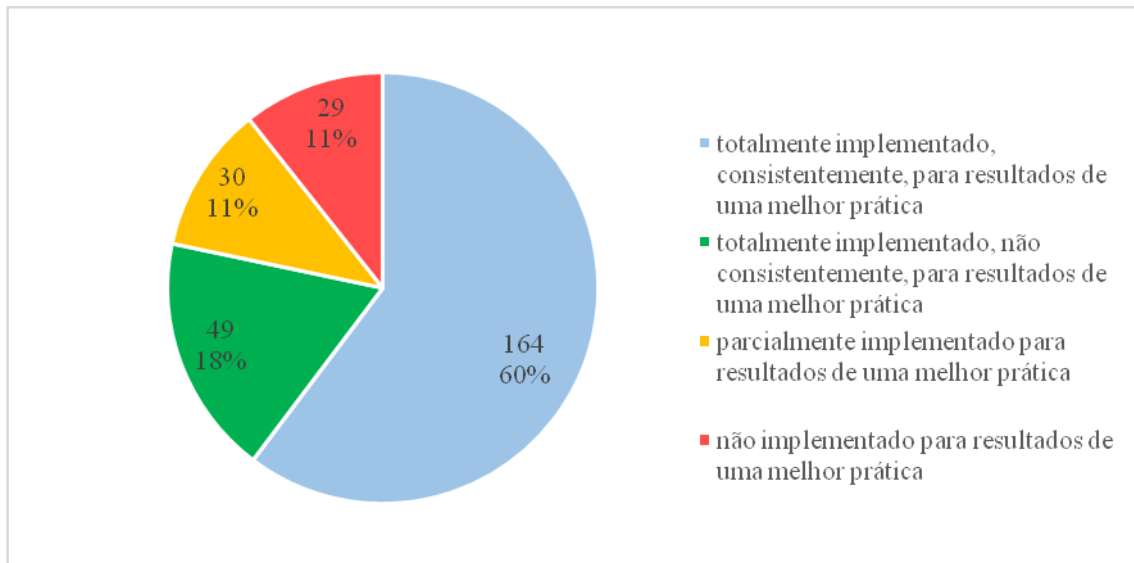
4.3. RESULTADOS OBTIDOS

4.3.1. Análise Quantitativa

Avaliando a estrutura organizacional em gerenciamento de projetos a partir de uma análise quantitativa dos resultados documentados no formulário, obteve-se uma contagem de 617 pontos de um limite máximo de 816 pontos, equivalendo à 75,61% dos pontos totais. Esta pontuação foi obtida pela soma das pontuações recebidas por 164 quesitos avaliados como “totalmente implementado, consistentemente, para resultados de uma melhor prática”, 49 avaliados como “totalmente implementado, não consistentemente, para resultados de uma melhor prática”, trinta avaliações como “parcialmente implementado para resultados de uma melhor prática” e 29 como “não implementado para resultados de uma melhor prática”. A Figura 4 apresenta uma visualização desta distribuição em gráfico.

Os valores apresentados na Figura 4 não permitem uma visualização aprofundada a respeito da estrutura da empresa, mas indicam que possui um nível relativamente alto na maturidade quanto boas práticas em gerenciamento de projetos apresentadas pelo PMI.

Figura 4 – Distribuição das Avaliações Obtidas pelo Formulário



Fonte: Próprio Autor.

4.3.2. Análise Qualitativa

A realização da análise qualitativa das respostas obtidas no formulário de autoavaliação permite a construção de um diagnóstico do setor estudado quanto à maturidade em gestão de projetos. A partir de uma priorização dos pontos de melhoria, esta análise pode permitir a construção de um plano de ação organizacional, visando ampliar o grau de maturidade nessa área.

O modelo OPM3 permite que a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos seja analisada de acordo com determinados quesitos, sendo eles os grupos de processos, os domínios (projeto, programa ou portfólio) ou os estágios de desenvolvimento de cada tópico (CARVALHO e RABECHINI JÚNIOR, 2018). Em prol de uma melhor didática, a análise qualitativa foi realizada por grupo de processos, compreendendo processos de gerenciamento que não foram classificados como “totalmente implementado, consistentemente, para resultados de uma melhor prática” no formulário. Deste modo, serão evidenciados os pontos de melhoria, facilitando a estruturação da priorização.

A partir de uma avaliação mais detalhada do formulário preenchido, em que se verificaram todos os critérios passíveis de melhorias organizacionais e os agruparam, evidenciaram-se os processos de monitorar e controlar o trabalho do projeto, estimar as durações das atividades, planejar o gerenciamento dos recursos humanos, estimar os recursos

das atividades, gerenciar as partes interessadas do projeto e realizar todos os processos atrelados ao gerenciamento de riscos dos projetos e ao gerenciamento das comunicações. Desta maneira, o presente estudo aborda os aspectos que podem ser estruturalmente desenvolvidos no departamento avaliado em função das boas práticas evidenciadas pelo PMI.

Em relação ao processo de monitorar e controlar o trabalho do projeto, a organização estudada realizava algumas práticas previstas pelo PMI. Entre elas, estavam reuniões de acompanhamento com os gerentes das equipes, para que aspectos críticos pudessem ser sinalizados aos superiores, caso necessário; reuniões frequentes com as equipes interessadas e atuantes no projeto (em prol de uma melhor sinergia entre os integrantes do projeto); relatórios de desempenho do trabalho e *softwares* de uso compartilhado, que permitiam o acompanhamento de todo o departamento em relação ao andamento dos projetos. A falta de aderência em relação às boas práticas previstas pelo PMI se encontrava nas mudanças que ocorriam no plano inicial do projeto. Muitas vezes, a inclusão de ações corretivas e preventivas no cronograma inicial, que poderiam ocasionar atrasos na entrega do projeto concluído, não eram sinalizadas antecipadamente, gerando situações de conflito e redução da confiança entre os envolvidos nos projetos, podendo impactar as partes interessadas devido ao imediatismo da tomada de decisão e das ações requisitadas pela comunicação postergada.

O grupo de processos de gerenciamento do tempo do projeto foi pontuado negativamente no formulário. Um tópico significativo relacionado a esse critério é a realização da estimativa das durações das atividades do projeto. Em alguns momentos, o planejamento do gerenciamento a ser realizado não considerava integrações com outros departamentos, incluindo prazos que, muitas vezes, eram impossíveis de serem respeitados. Este planejamento inicial, que era reportado para as lideranças, não tinha uma confiabilidade muito elevada, por conta da ausência de alinhamento com departamentos responsáveis pela entrega de atividades, o que causava, em alguns casos, pressão e conflitos entre colaboradores atuantes no projeto. Na mesma linha, o processo de estimativa de recursos das atividades também foi destacado como ponto de melhoria. Este critério está muito atrelado à questão anterior: o planejamento inicial do cronograma não contemplava detalhadamente as atividades a serem desenvolvidas e os recursos necessários para elas, fazendo com que as datas estipuladas no planejamento fossem apenas estimativas não muito fundamentadas.

O processo de planejamento do gerenciamento dos recursos humanos também foi sinalizado como um ponto passível de melhoria. Justifica-se esta ponderação pelo fato de que, muitas vezes, a liderança da equipe realizava alterações de colaboradores atrelados ao

gerenciamento de determinado projeto durante a execução das atividades do domínio. Estas alterações acarretavam atrasos e um maior risco de erros no gerenciamento do projeto, pelo fato de que o novo entrante precisava ser integrado à equipe e atualizado quanto ao próprio projeto, seu planejamento e o já realizado e em realização. Além disso, criava a necessidade de comunicar esta alteração a todas as partes interessadas do projeto, o que, muitas vezes, causava-lhes um certo desconforto.

O ponto positivo é que a empresa conta com uma universidade corporativa, bastante incentivada pela liderança, que disponibiliza treinamentos de diferentes áreas de estudo, gerando uma cultura organizacional pautada no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Neste sentido, os funcionários do departamento têm acesso a capacitações em gerenciamento de projetos, desenvolvendo-os e, conseqüentemente, mitigando o impacto negativo dessas alterações de colaboradores durante a execução dos projetos.

De maneira geral, o grupo de processos atrelado ao gerenciamento de comunicações também foi pontuado negativamente. Diagnosticou-se desorganização das comunicações internas e externas do projeto. Iniciando-se pela avaliação da comunicação interna, em alguns cenários, percebeu-se falta de comunicação, incluindo omissão de informações entre os colaboradores envolvidos nos projetos, o que impactava o gerenciamento como um todo. Avisos de postergação de atividades, necessidades adicionais de horas de trabalho para implantações, problemas operacionais, entre outros, ocorriam em momentos próximos às suas respectivas ações corretivas, impactando o planejamento operacional de diversas dependências envolvidas e causando conflitos internos. Quanto às comunicações externas, em alguns casos, havia uma realocação de responsabilidades para seu planejamento e controle, fazendo com que colaboradores que não tinham este gerenciamento como atribuição se responsabilizassem por ele. Nesses casos, a organização das comunicações para os colaboradores do banco passava por validações de lideranças sem expertise no assunto, sendo passível de diversos reajustes com o desenvolvimento do projeto. Estas mudanças impactavam o departamento de marketing, responsável pela arte das peças e seus envios nos devidos canais.

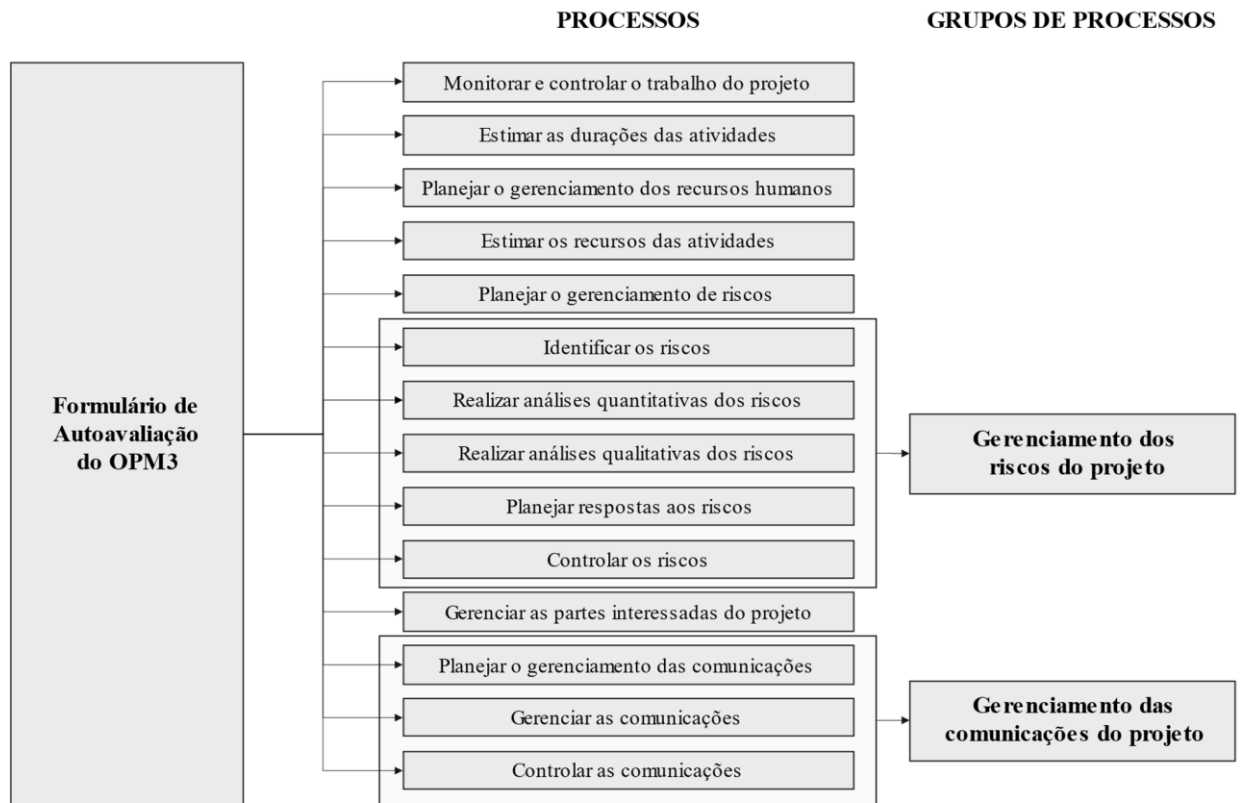
Um outro grupo de processos pontuado negativamente foi o do gerenciamento das partes interessadas no projeto, especialmente no que diz respeito a seu engajamento. A identificação e mapeamento das partes interessadas era um processo efetuado com bastante cuidado pelos colaboradores do departamento de consultoria, mas o gerenciamento e o controle de seu engajamento não eram bem realizados. Em alguns casos, o excesso de reuniões organizadas pelos colaboradores da consultoria com os principais interessados pelo projeto causava

desconforto aos segundos e, conseqüentemente, a redução de seu engajamento e de sua participação no desenvolvimento dos projetos. Em alguns momentos, as comunicações internas a respeito de mudanças previamente sinalizadas eram postergadas ao máximo, gerando conflitos com as partes interessadas, por consequência, a redução de seu engajamento.

Por fim, um grupo de processos pontuado de forma relativamente crítica no formulário foi o de gerenciamento de riscos. Dentro da organização, a identificação e gerenciamento dos riscos eram realizados de maneira pontual pela equipe de projetos, mas dificilmente de maneira antecipada. Os riscos mapeados eram identificados no decorrer do projeto e, a partir de então, acompanhados. Em muitos casos, acontecia de um risco ser avaliado durante alguma etapa do projeto e se percebia então que o prazo de implementação estava passível de atraso, por exemplo. Assim sendo, pode-se dizer que este grupo de processos é um ponto com grande espaço para melhorias na organização.

A Figura 5 sintetiza os processos que foram identificados como pontos de melhorias na organização, agrupando os processos relativos ao grupo de processos de gerenciamento das comunicações e de gerenciamento dos riscos.

Figura 5 – Processos Mapeados pelo Formulário de Autoavaliação do OPM3



Fonte: Próprio Autor.

4.3.3. Priorização

Matassa (2006) afirmou que o modelo OPM3 promove uma visão que permite a priorização de aspectos a serem estruturados na organização, já que, muitas vezes, é impossível implementar todos os pontos de melhoria mapeados no formulário. Assim sendo, alguns fatores devem ser considerados para a realização desta seleção, sendo eles: elevada probabilidade de sucesso de implantação da melhoria, vínculo direto com a estratégia do negócio, benefícios decorrentes da melhoria observados rapidamente e custo de implantação aceitável para a organização (MATASSA, 2006).

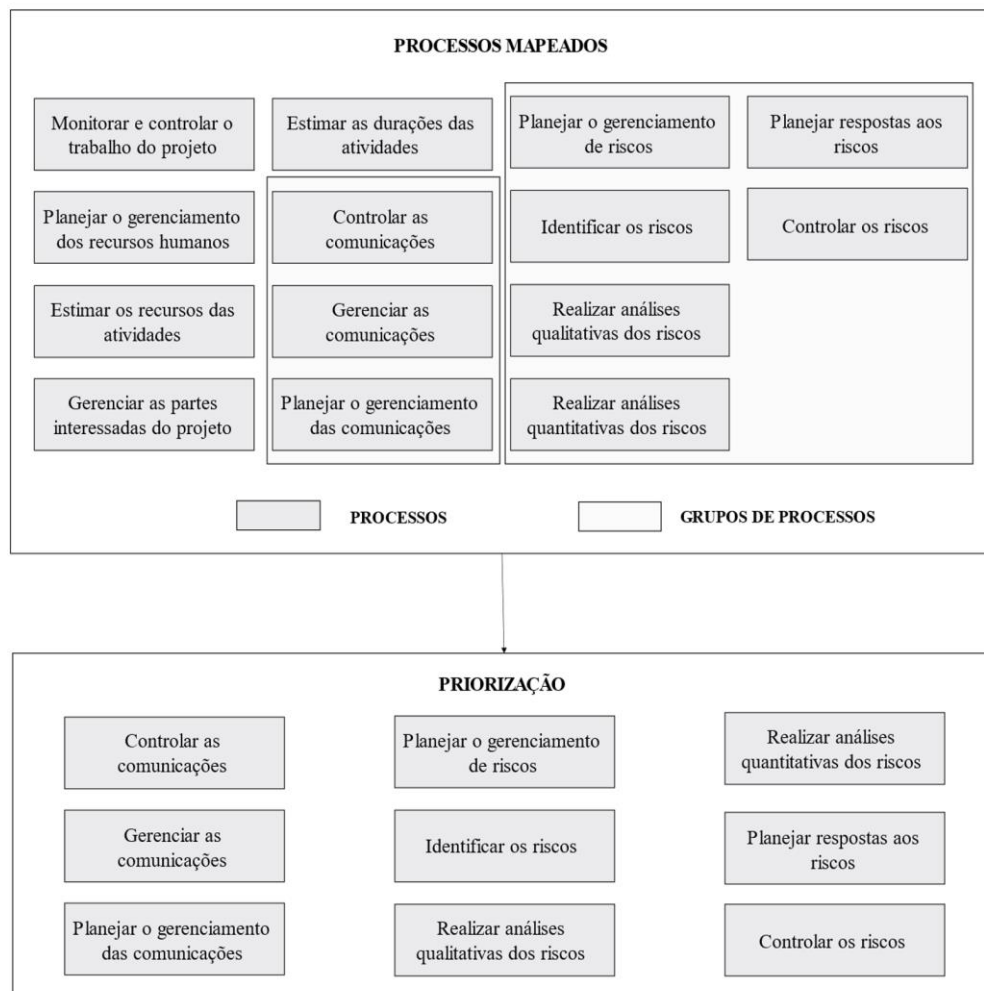
Tendo em vista os fatores relacionados e observando os pontos de melhoria destacados do preenchimento do formulário, realiza-se a seleção. Avalia-se que alguns tópicos expressos pelo modelo aplicado apresentam deficiências atreladas à comunicação, principalmente interna ao projeto. Nesse sentido, atuar na melhoria do grupo de processos de comunicação seria relevante, por trazer um impacto não apenas no grupo, mas em outros pontos também indicados.

Outro aspecto importante de se trabalhar neste primeiro ciclo de melhoria organizacional seria o grupo de processos relacionado ao gerenciamento de riscos. Este tópico é de grande relevância no domínio e apresenta uma deficiência operacional significativa na dependência estudada, exigindo, portanto, uma certa urgência corretiva.

Atuando-se, portanto, na melhoria dos grupos de processos de comunicação e de riscos, haverá um benefício significativo de rápida percepção para a organização em sua trajetória rumo maturidade em gerenciamento de projetos.

A Figura 6 apresenta os processos mapeados na aplicação da autoavaliação e a priorização efetuada no estudo.

Figura 6 – Seleção de Processos Priorizados



Fonte: Próprio Autor.

4.3.4. Plano de Ação

Definem-se, a partir da priorização realizada, as estruturas e critérios que devem ser implementados na organização estudada, seguindo unicamente as boas práticas de gerenciamento de projetos evidenciadas pelo PMI, visando um avanço na maturidade operacional do domínio, suprindo, então, com as deficiências apresentadas anteriormente.

O gerenciamento das comunicações, segundo o PMI (2012), é composto por processos que garantem que as informações do projeto sejam coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, controladas, gerenciadas e dispostas de maneira assertiva. Para tanto, devem-se analisar as comunicações sob o espectro de planejamento, gerenciamento e controle, garantindo que as comunicações sejam eficazes, ou seja, que o formato, o tempo e o público sejam alcançados corretamente, gerando o impacto programado (PMI, 2012). Tendo em vista a deficiência em comunicação da organização estudada, apontada anteriormente no trabalho, pode-se dizer que a eficácia comunicacional é um critério de relevância a ser desenvolvido.

Seguindo as boas práticas do PMI, o planejamento das comunicações deve ser realizado no início do projeto, considerando o público que precisará de informações, os momentos em que elas serão necessárias, os locais de armazenamento de tais elementos, os formatos destas comunicações, e os procedimentos para recuperá-las, sendo necessário, portanto, a realização de análises de requisitos das comunicações (isto é, uma avaliação de valor das comunicações pautada nas necessidades das partes interessadas do projeto, definindo e destinando recursos para que esta necessidade seja suprida, evitando excesso ou falta de comunicações), das tecnologias e dos modelos utilizados para as comunicações (podendo ser realizadas por rápidas reuniões até documentos extensos, adequando-as à sua urgência, ao ambiente, à praticidade e à sensibilidade das informações contidas, assegurando que a mensagem passada foi atribuída como desejada), dos métodos empregados (podendo ser comunicação interativa, em que as partes interagem na troca de informações, como reuniões, videoconferências, etc., comunicação ativa, em que se garante o recebimento da informação, mas não necessariamente sua compreensão, como e-mails, relatórios, entre outros, e comunicação passiva, em que se comunica para um público grande, permitindo que os destinatários acessem as informações como desejam, seja a partir da intranet, universidade corporativa, entre outros), e das reuniões (normalmente formais, com data, horário e local pré-estabelecidos, além de pautas definidas e enviadas antecipadamente aos participantes, permitindo que as partes interessadas interajam efetivamente com os responsáveis pelo gerenciamento do projeto).

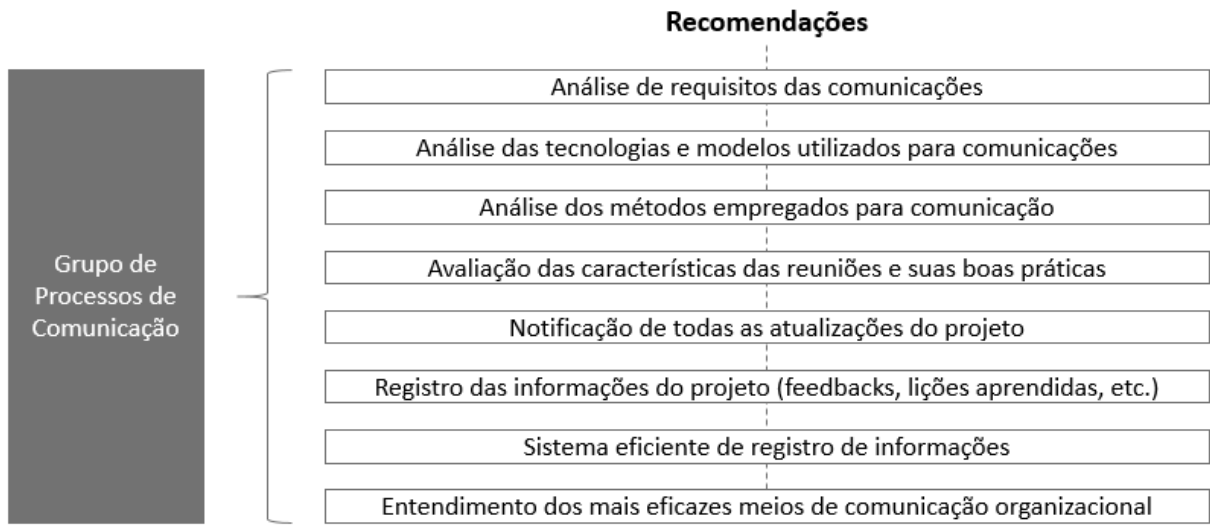
O gerenciamento das comunicações, por sua vez, possibilita que o fluxo comunicacional seja realizado de maneira eficiente aos seus destinatários (PMI, 2012) e, para isso, algumas

técnicas são recomendadas, como a seleção de modelos emissor-receptor (compreendendo a estruturação de ciclos de retornos que promovam a interação e quebrem barreiras comunicativas), a escolha dos meios de comunicação, o estilo da redação, boas práticas de condução de reuniões (tal como a preparação das agendas e comportamentos em conflitos), apresentação, facilitação e escuta. Para tanto, sugere-se que os responsáveis pelo gerenciamento do projeto realizem, além das comunicações planejadas, as atualizações e seus devidos registros a respeito do projeto como um todo, incluindo notificações sobre mudanças, soluções e estado do projeto às partes interessadas, os relatórios do projeto (abrangendo seu estado de desenvolvimento e suas respectivas lições aprendidas), as apresentações do projeto (que devem ser adequadas ao público destinado), os registros atrelados ao projeto, (como memorandos e atas de reuniões), os retornos das partes interessadas (constando informações a respeito das expectativas das partes interessadas do projeto para utilizações futuras) e o registro de lições aprendidas (apresentando os problemas que foram resolvidos, suas causas e suas soluções).

Por fim, o controle das comunicações garante que o fluxo de comunicação seja realizado da melhor maneira possível para os destinatários, em qualquer momento que seja (PMI, 2012). Para um bom controle das comunicações, os membros da equipe do projeto devem se atentar aos requisitos das comunicações, aos motivos de envio das informações, à frequência de distribuição de informações, ao grupo responsável pela comunicação e aos respectivos destinatários. Para tanto, recomendam-se sistemas para o controle das informações (como planilhas ou *softwares*) e a definição das mais efetivas maneiras de comunicação a partir de reuniões com a equipe do projeto, resultando em uma melhor atualização a respeito das mudanças no projeto, um melhor controle de previsões e desempenho do projeto e documentações consolidadas de lições aprendidas.

A Figura 7 sintetiza as recomendações abordadas no grupo de processos de gerenciamento das comunicações.

Figura 7 – Recomendações do Grupo de Processos Gerenciamento das Comunicações



Fonte: Próprio autor.

O gerenciamento de riscos em projetos tem como função aumentar a probabilidade de benefícios obtidos por ocorrências positivas e mitigar a possibilidade de perdas e danos em ocorrências negativas (PMI, 2012). Assim sendo, uma análise prévia dos riscos inerentes ao projeto e a construção de planos de ação devem ser realizados para que se obtenha maior chance de sucesso em projeto. É importante que o gerenciamento de riscos seja efetuado em função das etapas que seguem: planejamento do gerenciamento de riscos, identificação dos riscos, análise quantitativa dos riscos, análise qualitativa dos riscos, planejamento das respostas aos riscos e controle dos riscos e, para tanto, os membros da equipe de gerenciamento de projetos devem entender o apetite de risco, a tolerância a riscos e o limite de riscos da organização. Em função dos processos de gerenciamento de riscos destacados, levantam-se aspectos de relevante implantação na organização estudada, segundo boas práticas do PMI. A Figura 8 ilustra as etapas do gerenciamento de riscos apresentadas pelo PMI, demonstrando que a tolerância da organização aos riscos deve ser considerada durante todo o processo.

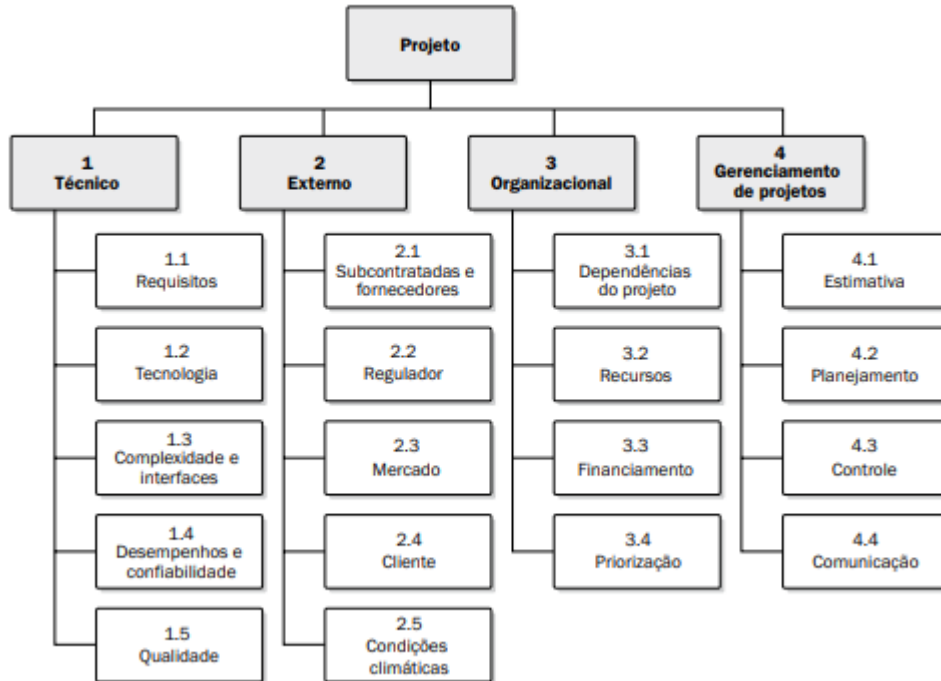
Figura 8 – Processos de Gerenciamento de Riscos



Fonte: Adaptado de PMI (2012).

O processo de planejamento do gerenciamento de riscos determina o como serão realizados os exercícios de tal gerenciamento, devendo ser iniciado e estruturado entre a concepção do projeto e o início de seu planejamento (PMI, 2012). Para realizá-lo, recomenda-se o uso de técnicas analíticas, integrando os participantes do projeto, o ambiente da organização, as partes interessadas e demais especialistas no tema, mapeando a tolerância ao risco e verificando o risco do projeto com base em uma visão abrangente, além de definir, por meio de reuniões, o plano de gerenciamento de riscos, que contempla o modo como o gerenciamento de riscos do projeto será operacionalizado, indicando os mecanismos utilizados para tal, as atribuições dos colaboradores, a periodicidade dos processos durante o projeto, as categorias dos riscos (podendo seguir o modelo da estrutura analítica de riscos [EAR], apresentado na Figura 9), a determinação de uma escala de probabilidade e impacto dos riscos (segregado por categorias como tempo, custos, impacto nos objetivos do projeto, etc.), as tolerâncias revisadas das partes interessadas e os modelos de relatório e acompanhamento.

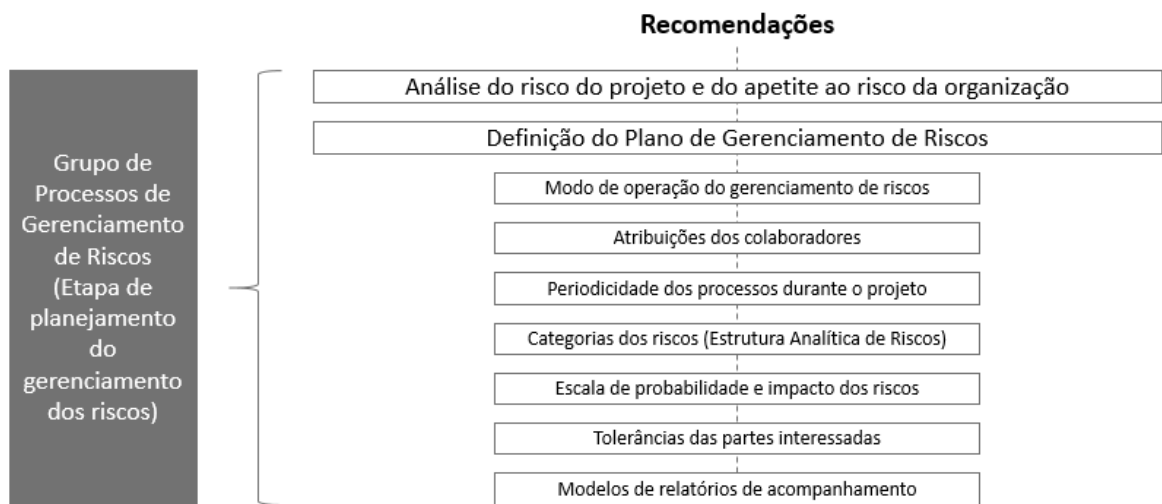
Figura 9 – Estrutura Analítica de Riscos



Fonte: PMI (2012).

A Figura 10 apresenta as recomendações abordadas no processo de planejamento do gerenciamento dos riscos.

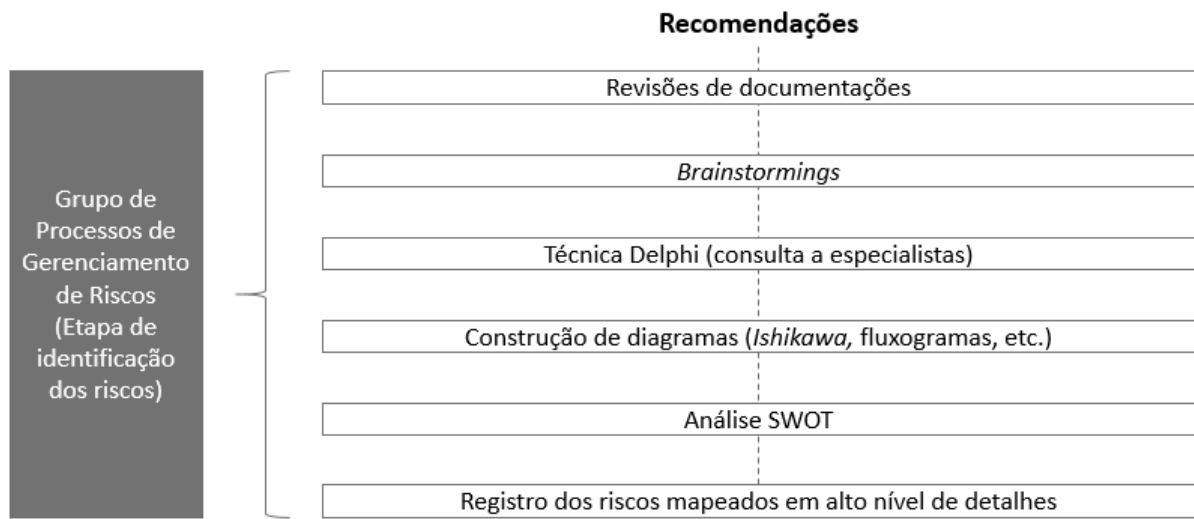
Figura 10 – Recomendações para o Processo de Planejamento do Gerenciamento dos Riscos



Fonte: Próprio Autor.

Os processos de identificação de riscos, por sua vez, abordam o mapeamento e a caracterização dos riscos atrelados ao projeto, permitindo que a equipe do projeto possa antecipar os eventos e planejar suas respectivas respostas, sendo processos constantes durante o projeto uma vez que novos riscos podem ser identificados em seu andamento, configurando, portanto, processos que devem ser praticados por todos os colaboradores (PMI, 2012). Para realizar esta identificação, recomenda-se que a equipe do projeto realize revisões de documentação (reconhecendo riscos de projetos anteriores que possam ser mapeados no atual projeto), *brainstormings* (estimulando envolvidos no projeto, preferencialmente pessoas de diferentes áreas de atuação, a levantarem possíveis riscos, compondo uma lista), técnica Delphi (que permite o acionamento de especialistas em riscos e alcança um consenso entre eles), entrevistas, técnicas de definição de problemas, análise de premissas, diagramas (como o Ishikawa, fluxogramas, entre outros) e análise SWOT (levantamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A partir de então, deve ser realizado a formalização dos riscos, documentando os riscos mapeados em um nível de detalhe profundo seguido de uma relação de respostas possíveis a estes riscos. A Figura 11 ilustra as recomendações do processo de identificação dos riscos.

Figura 11 – Recomendações para o Processo de Identificação dos Riscos



Fonte: Próprio Autor.

Após a identificação dos riscos, é importante a realização da análise qualitativa dos mesmos, permitindo a geração de uma priorização dos riscos a partir de avaliações estruturadas, o que reduz o nível de incerteza, define a probabilidade de ocorrência, avalia os impactos e eleva a assertividade da destinação de atenção aos possíveis eventos (PMI, 2012). Para realizar

esta análise, recomenda-se a avaliação da probabilidade e do impacto de cada um dos riscos (adequando às colocações definidas no plano de gerenciamento dos riscos), a matriz de probabilidade e impacto (em que cada risco é ponderado em função de sua probabilidade e de seu impacto, dispostos na matriz apresentada na Figura 12), análise do grau de utilidade dos dados disponíveis a respeito dos riscos (avaliando fatores dos dados presentes, como precisão, qualidade, confiabilidade, entre outros) e categorização dos riscos (em função de diferentes fatores, como fase do projeto em que eles estão mais suscetíveis a ocorrerem, características dos riscos, urgência das ações corretivas, entre outros), além da possibilidade de consulta a pessoas com maior expertise no tema. A partir da realização das análises qualitativas, devem-se alterar os documentos do projeto, atualizando-os quanto aos riscos e quanto às premissas, passíveis de mudanças.

Figura 12 – Matriz Probabilidade Impacto

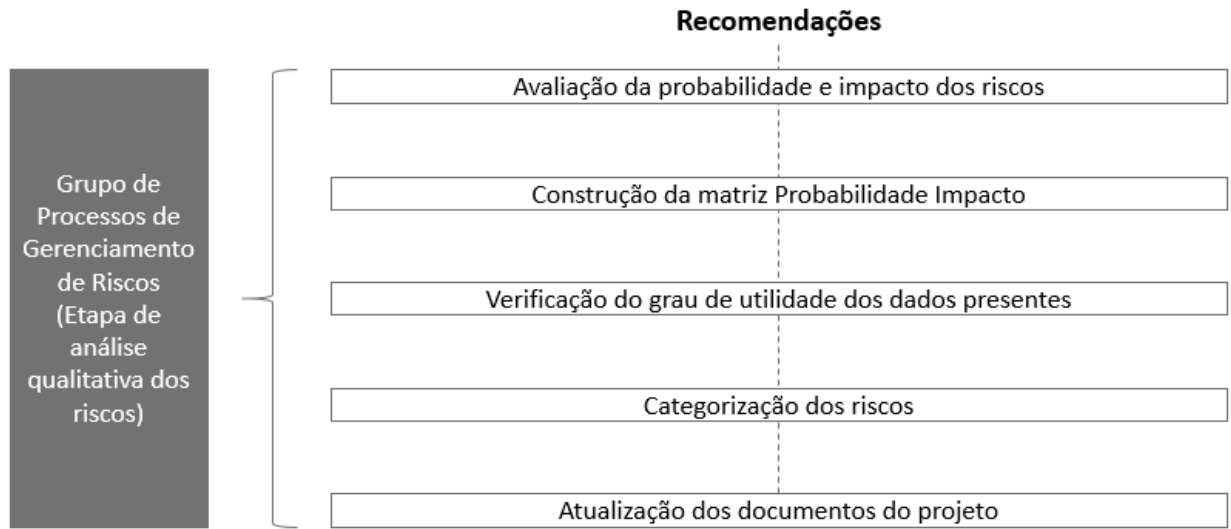
Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05/ Muito baixo	0,10/ Baixo	0,20/ Moderado	0,40/ Alto	0,80/ Muito alto	0,80/ Muito alto	0,40/ Alto	0,20/ Moderado	0,10/ Baixo	0,05/ Muito baixo

Impacto (escala numérica) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)

Fonte: PMI (2012).

A Figura 13 apresenta de maneira resumida as recomendações referentes à etapa de análise qualitativa dos riscos.

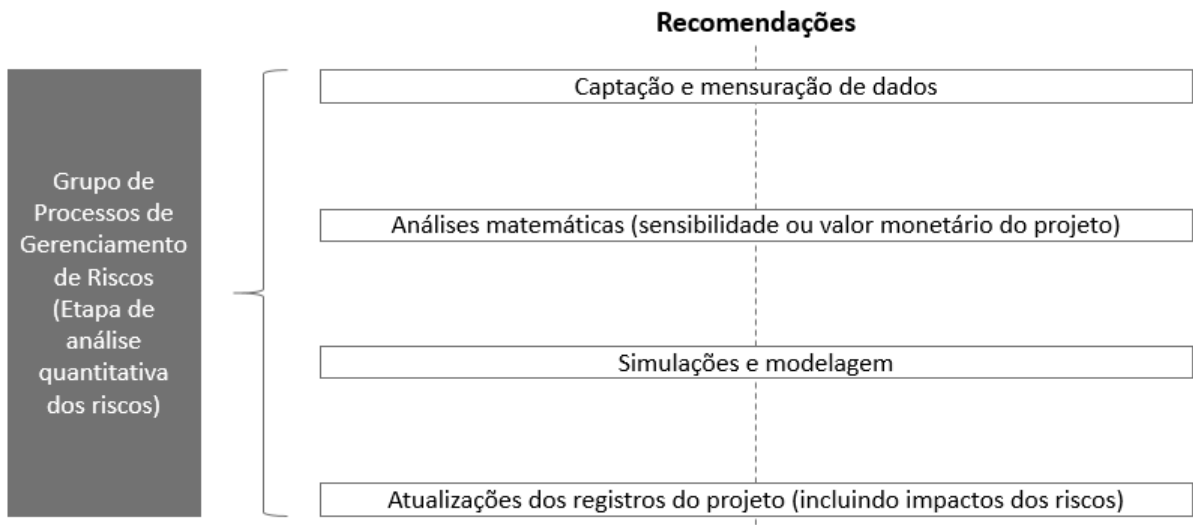
Figura 13 – Recomendações para o Processo de Análise Qualitativa dos Riscos



Fonte: Próprio Autor.

O processo de análise quantitativa dos riscos, por sua vez, permite a verificação por meio de valores numéricos as consequências dos riscos priorizados no processo de análise qualitativa, suportando, portanto, a tomada de decisão com maior precisão (PMI, 2012). Para sua realização, é sugerido que se realize a captação de dados através de entrevistas (classificando quantitativamente em relação aos cenários ruim, mais provável e bom), podendo apresentá-los a partir de distribuições de probabilidade. Recomenda-se para a análise quantitativa, a execução de análises de sensibilidade (capazes de verificar numericamente o grau de impacto nos objetivos do projeto que apresentam as incertezas de cada aspecto do projeto), análises do valor monetário do projeto (VME, calculado a partir da soma dos produtos da probabilidade de ocorrência do evento com seu respectivo impacto financeiro) e simulação e modelagem (normalmente realizadas a partir do modelo Monte Carlo, em que os valores relacionados são calculados várias vezes com fatores aleatórios em intervalos estabelecidos, considerando-se distintos cenários). A partir das avaliações quantitativas dos riscos realizadas, os documentos do projeto devem ser atualizados, incluindo as probabilidades de fatores do projeto, como as prováveis datas de conclusão, custos possíveis, entre outros, a possibilidade do respeito dos prazos e custos estipulados inicialmente no projeto, a relação dos riscos com seus devidos valores quantitativos expressos e as principais tendências avaliadas nas análises quantitativas. A Figura 14 ilustra os pontos abordados nas recomendações atreladas ao processo de análise quantitativa dos riscos.

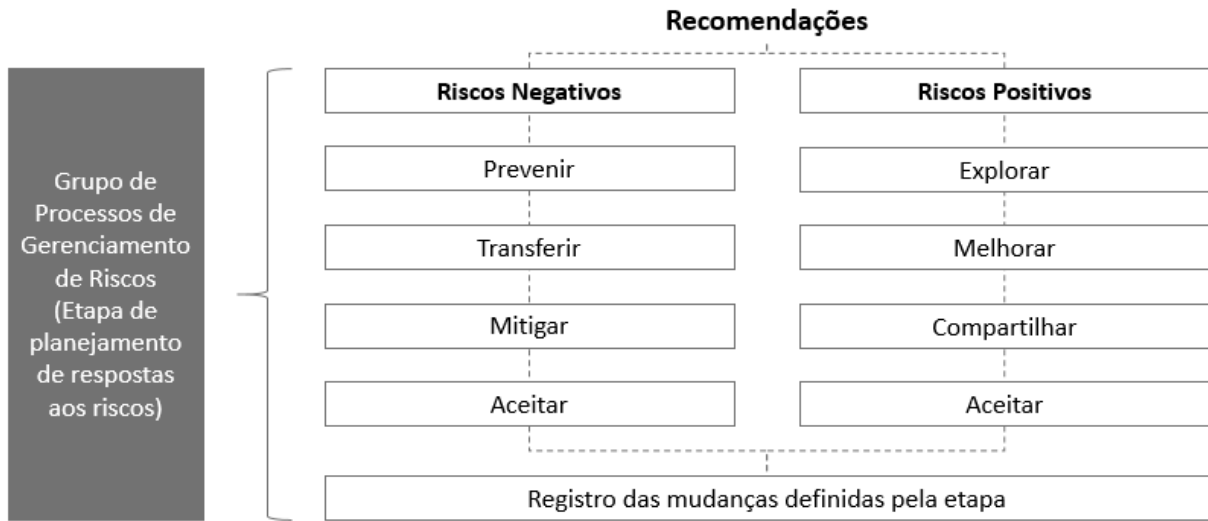
Figura 14 – Recomendações para o Processo de Análise Quantitativa dos Riscos



Fonte: Próprio Autor.

Realizadas as análises qualitativas e quantitativas dos riscos atrelados ao projeto, deve-se então planejar as respostas aos riscos, processos que definem quais os esforços devem ser feitos para cada um dos riscos prioritários mapeados e quantificados, garantindo estratégias previamente estruturadas e selecionadas que garantem eficácia na resposta (PMI, 2012). Existem, neste contexto, quatro estratégias possíveis para lidar com riscos negativos, sendo elas prevenir (em que a equipe age para evitar que a ameaça impacte nos objetivos do projeto), transferir (terceirizar o risco em um projeto, tendo acordo entre as partes envolvidas, envolvendo, normalmente, pagamento de prêmios para a parte que assume o risco), mitigar (a equipe atua de modo a reduzir o impacto dos eventos para limites aceitáveis) e aceitar (a equipe reconhece o risco e decide não operar contra, exceto se o evento de fato ocorrer). Para riscos positivos, a abordagem estratégica é diferente, podendo se pautar na exploração (a equipe atua para fazer com que a oportunidade realmente se concretize), na melhoria (a atuação da equipe se pauta na elevação da probabilidade de o evento ocorrer), no compartilhamento (terceirização da responsabilidade de exploração do evento para benefício do projeto) e aceitação (a equipe não age em relação ao risco, apenas se ele se concretizar). A partir da realização deste processo, deve-se atualizar os registros do projeto, identificando e alterando pontos que foram impactados com o plano de respostas aos riscos, podendo apresentar a necessidade de indicar os responsáveis pelas ações planejadas, as estratégias desenhadas, as condições de realização de cada estratégia, entre outros. A Figura 15 apresenta uma síntese dos pontos destacados para o processo de planejamento de respostas aos riscos.

Figura 15 – Recomendações para o Processo de Planejamento das Respostas aos Riscos

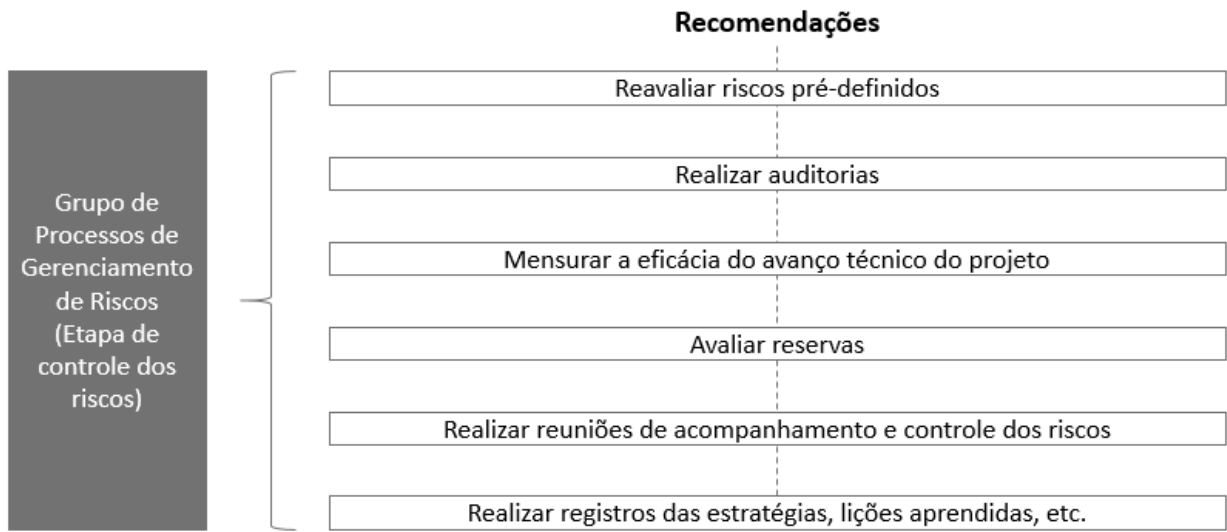


Fonte: Próprio Autor.

Para finalizar o processo de gerenciamento de riscos, os processos de controle de riscos são evidenciados. Estes processos têm como finalidade a realização do acompanhamento dos riscos previamente mapeados, a identificação de novos riscos e a verificação da eficácia do gerenciamento dos riscos no decorrer do projeto (PMI, 2012). Sua execução consiste em reavaliar os riscos pré-definidos (excluindo riscos que não fazem mais sentido em uma possível mudança de contexto, rever os riscos atuais e identificar possíveis novos eventos), em realizar auditorias (registrando a eficácia dos processos de gerenciamento e de respostas aos riscos), em medir a eficácia do avanço técnico do projeto (avaliando o desempenho das implantações técnicas durante o projeto, avaliando sua execução em comparação com seu cronograma), em analisar reservas (gerenciando as reservas de contingência, sejam de cronograma ou de orçamento, a partir do aparecimento de novos riscos) e em realizar reuniões para discutir e acompanhar riscos. Tendo realizado estes processos, devem-se atualizar as informações do desempenho do trabalho, documentando-as, o que auxiliará nas tomadas de decisão. Além disso, estes processos são de grande importância no gerenciamento de mudanças do projeto, consolidando ações corretivas e preventivas recomendadas e seus respectivos impactos e as documentando. As atualizações nos registros pré-estabelecidos do projeto também são de mera importância, indicando os resultados obtidos nas operações da etapa (como auditoria, reavaliações e eficácias avaliadas). Por fim, registros dos processos organizacionais, como a documentação do modelo analítico, das lições aprendidas, entre outros, também são muito

significativos para a sustentabilidade da maturidade organizacional. A Figura 16 destaca as recomendações abordadas para o processo de controle dos riscos.

Figura 16 – Recomendações para o Processo de Controle dos Riscos



Fonte: Próprio Autor.

Os grupos de processos de gerenciamento de comunicações e de riscos foram selecionados como grupos críticos na organização, uma vez que foram verificadas diversas deficiências no período de atuação do autor dentro da organização estudada. A escolha também foi pautada na relação de impacto e viabilidade da estruturação e implementação destes processos dentro da operação da dependência. A partir de então, uma imersão a respeito de boas práticas de gerenciamento de projetos que tangem estes processos foi realizada e relacionaram-se aspectos que não são executados na organização para evidenciá-los no caso estudado. Para sua estruturação na organização, ações de capacitação, construção e implantação de novos modelos de registros e compartilhamentos de informações e, até mesmo, contratações de pessoas com expertise nos tópicos relacionados podem ser relevantes. Ressalta-se que, visando a melhoria organizacional de sua maturidade em gerenciamento de projetos, esforços e desenvolvimento contínuos são requisitados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos do departamento de consultoria interna de uma instituição financeira brasileira foi planejada e realizada. O modelo OPM3 do PMI, selecionado como estrutura para o diagnóstico, apresentou grande eficiência na identificação dos pontos de melhoria organizacionais em relação ao domínio, o que possibilitou a priorização de processos passíveis de aprimoramento e o direcionamento do plano de ação visando o aperfeiçoamento das estruturas selecionadas, seguindo as boas práticas evidenciadas pelo PMI. O plano de ação abrange a implementação de operações, documentos e modelos organizacionais, tal como o desenvolvimento de competências necessárias aos colaboradores da dependência estudada.

Sendo assim, os objetivos do trabalho foram alcançados e as questões de pesquisa foram devidamente sanadas. Para se atingir este resultado, diferentes bibliografias foram avaliadas e comparadas, seguindo métodos de pesquisa que classificaram, embasaram e organizaram o estudo.

É relevante ressaltar que o trabalho se concretizou em um estudo de caso, uma vez que realizou uma avaliação de um contexto atual e real a partir de fundamentações literárias, diferentemente de um estudo-ação, que requer alterações no contexto estudado (CAUCHICK-MIGUEL *et al.*, 2018).

Caso os pontos aqui relacionados forem de fato implementados no departamento estudado, uma melhoria seria rapidamente percebida nas operações de gerenciamento de projetos. Vale ressaltar, entretanto, que a validação do estudo não foi realizada por colaboradores da instituição pelo fato da não permanência do autor nela.

REFERÊNCIAS

- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?. **Revista Produção**, São Paulo, v.15, n. 3, p. 347-361, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/Y3wzPwGLQnWjkdv6MGhWwdD/?lang=pt>. Acesso em: 29 jul. 2021.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JÚNIOR, R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 411 p.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JÚNIOR, R.; PESSÔA, M. S. P.; LAURINDO, F. J. B. Equivalência e completude: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 40, n. 3, p.289-300, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417392007>. Acesso em: 11 set. 2021.
- CAUCHICK-MIGUEL, P. A.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P; NAKANO, D. N.; LIMA, E. P.; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MARTINS, R. A.; SOUSA, R.; COSTA, S. E. G.; PUREZA, V. M. M. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018, 244 p.
- CIRILO, F. **Proposta de procedimento para ampliar a maturidade em gerenciamento de projetos através das melhores práticas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade de Campinas, Campinas, 2010.
- DERENSKAYA, Y. Organizational project management maturity. **Baltic Journal of Economic Studies**, Carcóvia, v. 3, n. 2, 2017. Disponível em: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/172>. Acesso em: 22 dez. 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 173 p.
- HARRISON, P. D.; MARTINS, M. R.; TSAI, L. W. K. Uma aplicação do modelo de maturidade PMBoK Maturity Model. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: ABEPRO, 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530348_7762.pdf. Acesso em: 29 jul. 2021.
- KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. 8th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 891 p.
- LEWIS, J. P. **The project manager's desk reference**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2000. 546 p.
- MACHADO, F.; DUARTE, N.; AMARAL, A.; BARROS, T. Project management maturity models for construction firms. **Journal of Risks and Financial Management**, Basiléia, v. 14, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/12/571>. Acesso em: 22 dez. 2021.

MATASSA, P. Grow up already!: an OPM3 primer. *In: PMI GLOBAL CONGRESS*, 2006, Seattle. **Anais [...]**. Seattle: Project Management Institute, 2006. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/grow-up-already-opm3-primer-8108>. Acesso em: 08 dez. 2021.

OLIVEIRA, E. L.; OLIVEIRA E. A. A. Q. Estudo exploratório sobre os métodos OPM3 e KPMMM para avaliação de maturidade organizacional no gerenciamento de projeto. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 11, n. 04, p.168-189, 2015. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/viewFile/2922/2635>. Acesso em: 29 jul. 2021.

OLIVEIRA, W. A. Modelos de maturidade: visão geral. **Mundo PM**, v. 6, 2006. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/download/modelos-maturidade.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

POLLACK, J. The changing paradigms of project management. **International Journal of Project Management**, Sydney, v. 25, p. 266-274, 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/223880422_The_changing_paradigm_of_project_m](https://www.researchgate.net/publication/223880422_The_changing_paradigm_of_project_management)anagement. Acesso em: 31 ago. 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBoK)**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 616 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Organizational project management maturity model (OPM3) knowledge foundation**. 3rd ed. Stamford: Project Management Institute, 2013. 246 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **About us**. [Stamford, CT, 2021]. Disponível em: <https://www.pmi.org/about>. Acesso em: 29 jul. 2021.

RABECHINI JÚNIOR, R.; PESSÔA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, São Paulo, v. 15, n. 1, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/PqMJhF9G9CGQWrCyDHdFP8Q/?lang=pt1>. Acesso em: 08 set. 2021.

SANTOS, L. A.; MARIN, H. F. Análise da aplicação e dos resultados do modelo OPM3 para a área da saúde. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 336-343, 2011. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/analise_aplicacao_resultados_modelo_opm3.pdf. Acesso em: 9 dez. 2021.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston: Harvard Business Press, 2007. 276 p.