

UMA VISÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE INSTITUTOS DE PESQUISA DO AGRONEGÓCIO DO ESTADO DE SÃO PAULO¹

Valdir Barreto Andrade Filho²
Luiz Henrique Antunes Rodrigues³

RESUMO: A necessidade de eficiência e eficácia, motivada pelo ambiente competitivo, pelas exigências de mercado e pela escassez de recursos, torna a disciplina de gerência de projetos cada vez mais importante para as organizações. Dada a importância do agronegócio no país e do papel desempenhado pelas instituições de pesquisa do agronegócio do Estado de São Paulo, torna-se importante a determinação de como estas instituições se posicionam em termos de seus processos de gerenciamento de projetos (nível de maturidade). Este trabalho tem como objetivo apresentar esta determinação de maturidade em gerenciamento de projetos de um conjunto de institutos de pesquisa do agronegócio do Estado de São Paulo utilizando como modelo o Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), pela sua abrangência e por ter sido criado pelo organismo internacional mais conceituado atualmente nesta área, o Project Management Institute (PMI). Os resultados encontrados mostram que estas instituições se encontram dentro da média nacional (maturidade de baixa a média), embora existam diferenças significativas na maturidade medida de cada instituição.

Palavras-chave: modelo de maturidade do gerenciamento de projetos organizacional (OPM3); melhor prática; instituto de gerenciamento de projetos (PMI).

A VIEW ON PROJECT MANAGEMENT MATURITY AT AGRIBUSINESS RESEARCH INSTITUTES IN SÃO PAULO STATE

ABSTRACT: The quest for efficiency and effectiveness motivated by the current competitive environment, market needs and lack of resources has brought project management to a top position in organizations. Taking into account agribusiness relevance in Brazil and the significant role of agribusiness research institutes in the State of São Paulo, it becomes very important to know how these institutions are positioned in relation to their project management processes - to assess their maturity level. This work aims to evaluate the project management maturity level of agribusiness research institutions in the state. The Organizational Project Management Maturity model (OPM3) was used as a reference because of its comprehensiveness and the fact that it was developed by the most prominent international institution in this subject, the Project Management Institute (PMI). Results show that the institutions analyzed fall within Brazil's maturity average (medium to low maturity) although significant differences in maturity levels were perceived for each Institution.

Key-words: Organizational Project Management Maturity model (OPM3); best practices; Project Management Institute (PMI).

JEL Classification: D02, M19, Q16.

¹Registrado no CCTC, REA 04/2009.

²Engenheiro Eletrônico, Ágon Tecnologia da Informação, São Paulo, SP, Brasil (e-mail: valdir@agon.com.br).

³Engenheiro Agrícola, Professor, Doutor, FEAGRI/UNICAMP, Campinas, SP, Brasil (e-mail: lique@feagri.unicamp.br).

1 - INTRODUÇÃO

A competição, em escala mundial, exige hoje das organizações patamares cada vez mais altos de desempenho.

Ter o menor número possível de recursos, usá-los da melhor forma e entregar os resultados em tempo, no custo planejado e com a qualidade exigida passou a ser essencial à sobrevivência. O mercado, por outro lado, demanda cada vez mais produtos novos, fazendo com que as organizações tenham de se estruturar para atender a este apelo.

Estas circunstâncias fizeram com que o gerenciamento de projetos passasse a ter importância fundamental na vida das organizações. Equipes específicas para se alcançar um objetivo - o resultado do projeto - com foco nos requisitos do cliente, na data necessária à entrega e no custo-alvo - fator determinante do retorno do investimento - são exatamente os princípios básicos desta disciplina.

O reflexo desta situação se deu no crescimento exponencial do Project Management Institute (PMI), entidade internacional e sem fins lucrativos, considerado atualmente como a referência nesta área e que, de menos de uma dezena de membros à época de sua fundação, em 1969, tem hoje mais de 250 mil, em 160 países.

O PMI, pela ação voluntária de seus membros, tomou para si a responsabilidade de emitir guias de boas práticas e padrões para o mercado. O seu *PMBok Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge - Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos)* é considerado como a referência mundial em melhores práticas.

Conscientizadas as empresas da relevância de seus projetos serem realizados da forma mais eficiente e eficaz possível, passou a ser importante para elas saber a que ponto seus processos de gerenciamento de projeto estavam alinhados às melhores práticas. Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos se propõem exatamente a responder a esta questão. Tanto como forma de análise do estado atual como também como forma de se plane-

jar futuras evoluções.

Torna-se essencial ressaltar que a maturidade em si não é um objetivo, mas uma maneira de se buscar a melhoria contínua no desempenho dos projetos (PITAGORSKY, 2007).

Projetos bem gerenciados demonstram maior agilidade, maior economia, riscos analisados e menor prazo em relação àqueles em que o gerenciamento de projetos como disciplina não é levado em conta.

Dada a relevância do agronegócio para o nosso país e da importância dos projetos de pesquisa realizados pelas instituições de pesquisa do agronegócio do Estado de São Paulo, torna-se relevante conhecer os estágios de maturidade em gerenciamento de projetos destas organizações, não somente como uma referência de autoconhecimento, mas também como uma maneira destas poderem planejar sua evolução nesta área.

O objetivo deste trabalho é apresentar um levantamento de maturidade realizado em um expressivo conjunto de instituições de pesquisa do agronegócio do Estado de São Paulo, baseado no modelo OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) (PMI, 2003).

2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 - Gerenciamento de Projetos

2.1.1 - Conceitos básicos

Um projeto é um empreendimento temporário realizado para criar um produto, um serviço ou um resultado original (PMI, 2004).

Esta definição singela denota três características fundamentais que colocam os projetos em uma situação diametralmente oposta à operação regular das empresas.

Em primeiro lugar, o projeto é temporário, indicando que ele tem duração finita, algo que não se aplica à operação de uma empresa, pressupostamente "eterna". Isto indica que a equipe, os equipa-

mentos, instalações, em suma, todos os recursos que forem alocados ao projeto serão liberados ao fim deste.

Em segundo lugar, todo projeto gera um resultado original, ou seja, por mais repetitivos que possam ser os projetos (como, por exemplo, projetos de construção de casas populares), sempre haverá neles algo que os distinga dos demais (no exemplo citado: o terreno, a estação do ano, os participantes do projeto).

Em terceiro lugar, todo projeto sofre de elaboração progressiva, ou seja, ele se desenvolve em passos, sendo que cada passo acrescenta conhecimento maior, correções, incrementalmente chegando ao resultado final.

O gerenciamento de projetos deve ser visto como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto de forma a realizar seus requisitos (PMI, 2004). A ação do gerente de projetos é tipicamente de integração de atividades de planejamento, execução e controle de mudanças do plano.

A realização dos requisitos em si não caracteriza o sucesso de um projeto. O prazo e o custo compõem com o escopo (que deriva dos requisitos), o que é conhecido como a "tríplice restrição", cujo atendimento, envolvendo também a satisfação do cliente, consagrará o projeto como sendo bem-sucedido.

2.1.2 - Estruturação do conhecimento em gerenciamento de projetos

As melhores práticas de gerenciamento de projetos são modeladas a partir do conceito de processo - conjunto de ações que levam a um resultado - e do conceito de área de conhecimento - que representam o conhecimento e as práticas do gerenciamento de projetos, em termos de seus processos. Assim, qualquer referência terá de ser feita por meio de duas dimensões: o grupo de processos e a área de conhecimento.

Os grupos de processos são: iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento ("IPECC": *Initiation/Planning/Execution/Con-*

trol/Closure). A interrelação entre estes grupos de processos pode ser vista na figura 1, que mostra que o processo de controle permeia todo o projeto e que os processos de planejamento e execução se reiteram à medida que o projeto se desenrola: o controle informa a situação real da execução, que é comparada ao planejamento para tomada de ações corretivas ou replanejamento.

Os grupos de processos têm sua abrangência definida da seguinte forma (PMI, 2004):

- Processos de iniciação: autorizam o projeto ou fase do projeto.
- Processos de planejamento: definem e refinam os objetivos e selecionam a melhor alternativa de ação para que o projeto alcance os resultados para os quais foi idealizado.
- Processos de execução: coordenam pessoas e outros recursos para realizar o plano.
- Processos de monitoramento e controle: asseguram que os objetivos do projeto sejam atingidos pelo monitoramento e mensuração regular do progresso, tomando medidas corretivas quando necessário.
- Processos de encerramento: formalizam a aceitação do projeto ou da fase do projeto, conduzindo-o a um final ordenado.

As áreas de conhecimento são: integração, escopo, tempo (prazo), custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisições. A abrangência de cada uma delas é descrita a seguir:

- Integração: coordenar todas as linhas do projeto. Envolve a oficialização da abertura e do encerramento do projeto quanto ao direcionamento e orientação da equipe, resolução de conflitos e problemas e o gerenciamento das mudanças
- Escopo: assegurar que o projeto inclua todo trabalho necessário para realizá-lo com sucesso. Envolve a elaboração de uma declaração de escopo em que consta a descrição de todo o trabalho do projeto e da EAP - estrutura analítica do projeto (*WBS - Work Breakdown Structure*), uma hierarquia em que todo o escopo é detalhado.
- Tempo: assegurar a execução do projeto no prazo. Envolve definir as atividades do projeto (ações a

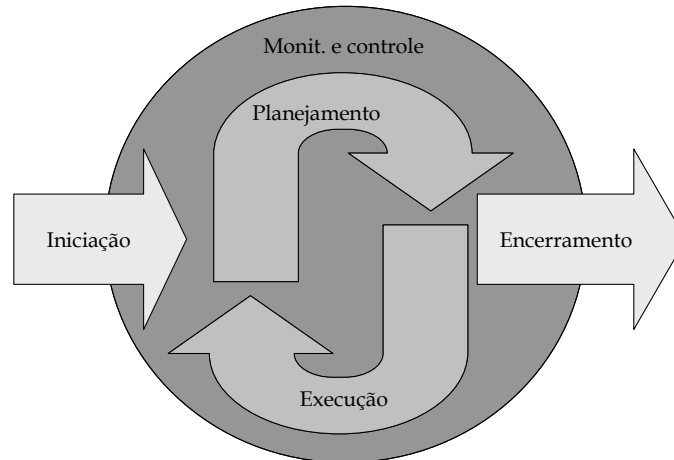


Figura 1 - Grupo de Processos.
Fonte: Adaptada de PMI (2004).

serem executadas), sequenciá-las, definir esforços e durações, gerando o cronograma do projeto.

- **Custo:** assegurar a execução do projeto dentro do orçamento. Envolve estimar os custos de todos os recursos envolvidos nas atividades do projeto.
- **Qualidade:** assegurar que o projeto atenda as necessidades a que se propôs. Envolve a definição de quais padrões da qualidade serão atendidos no projeto e como controlá-los.
- **Recursos humanos:** assegurar o uso eficaz das pessoas envolvidas no projeto. Envolve definir papéis e responsabilidades dentro do projeto e criar espírito de equipe.
- **Comunicação:** assegurar que a informação chegue a quem a necessita na hora certa. Envolve definir necessidades de comunicação dos *stakeholders* e atendê-las.
- **Risco:** assegurar a identificação, análise e a resposta ao risco. Envolve o estudo do projeto e seu ambiente, para encontrar os seus riscos e maneiras de combatê-los.
- **Aquisições:** assegurar a aquisição de bens e serviços de fora do projeto. Envolve definir aquilo que será adquirido de terceiros, sua seleção, a realização de contratos e sua administração.

É importante lembrar que a palavra “assegurar” não significa que o uso, mecanicamente, das melhores práticas de gerenciamento irá fazer com que, de forma automática, o projeto tenha

sucesso. Seu uso, de forma correta e de acordo com a circunstância peculiar daquele projeto, no entanto, aumentará sua chance de sucesso (PMI, 2004).

2.1.3 - Ciclo de vida

O fato de um projeto ser finito define a este um ciclo de vida, normalmente influenciado pelo campo de aplicação (Construção Civil, Engenharia de Software, Desenvolvimento de Fármacos, entre outros). Normalmente este ciclo de vida apresenta perfis diferenciados no tempo, dependendo da variável em consideração (esforço, alocação de recursos financeiros) (PMI, 2004). Na figura 2 apresenta-se, de forma geral, um perfil de ciclo de vida.

É importante que se diferencie o ciclo de vida do projeto do ciclo de vida do produto que ele gerou (ou seja, seu resultado). Na realidade, o ciclo de vida do produto se inicia, geralmente, ao término do ciclo de vida do projeto que o realizou.

Se o produto tem sucesso, é usual que sofra, durante seu ciclo de vida, evoluções e adaptações, normalmente a ele adicionadas por projetos. Assim, dentro do ciclo de vida do produto temos vários ciclos de vida de projetos, cada um deles adicionando, corrigindo ou evoluindo o produto original, como pode ser visto na figura 3.

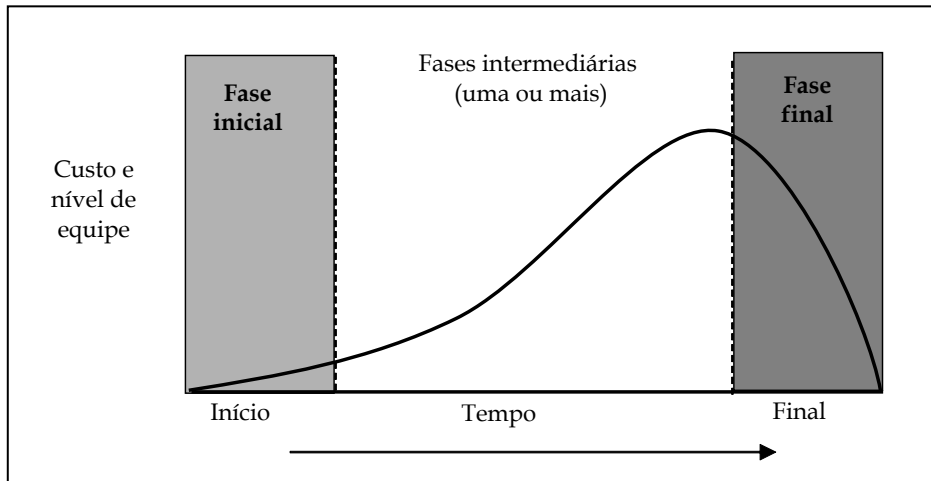


Figura 2 - Ciclo de Vida Genérico.

Fonte: PMI (2004).

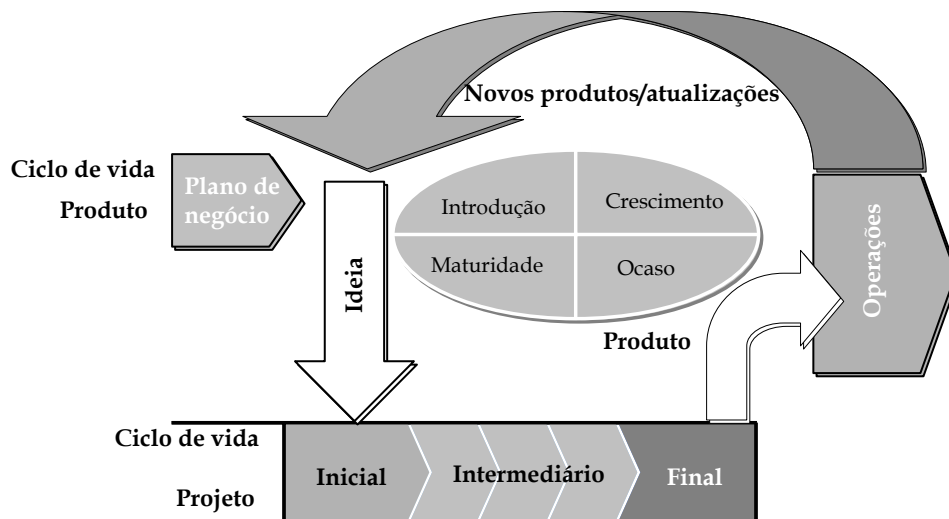


Figura 3 - Ciclo de Vida de Projeto x Ciclo de Vida de Produto.

Fonte: Adaptada de PMI (2004).

2.2 - O Modelo OPM3

O OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), criado em 2003, é o padrão relativo a maturidade em gerenciamento de projetos criado pelo PMI (Project Management Institute).

Foi desenvolvido com a contribuição de mais de 800 profissionais de mais de 35 países e com participação ampla da comunidade de gerenciamento de projetos. Tem fortes fundamentos baseados em

pesquisas, incluindo o estudo de 27 modelos de maturidade atuais (não somente de gerenciamento de projetos).

A base conceitual de gerenciamento de projetos utilizada para a elaboração do OPM3 é aquela apresentada no PMBoK 2000.

A necessidade de mercado de se fazer comparações entre a maturidade das organizações (*benchmarking*) aponta para o valor de se ter um padrão de indústria (PENNYPACKER; GRANT, 2003) que não per-

tença a nenhuma empresa comercial em particular e, portanto, possa ser utilizado de forma universal.

Embora o OPM3 atualmente ainda não tenha sido adotado de forma incontestada pela comunidade de práticas de GP, o contínuo aprimoramento do modelo (no final de 2008 foi liberada a sua segunda versão) contribuirá para que, paulatinamente, sua posição em relação aos demais se destaque.

2.2.1 - Propósito

O propósito do OPM3 é servir de ponte entre a estratégia da organização e a realização de projetos com sucesso (Figura 4).

Este propósito está baseado na ideia de que a organização aplica os conceitos de gerência de projetos organizacional e que, se estruturando de acordo com estes conceitos, terá eficácia na implementação de sua estratégia (PMI, 2003). A gerência de projetos organizacional é o gerenciamento metodológico, sistemático, de projetos, programas e portfólios de acordo com a estratégia da organização, ou seja, visando a realização de seus objetivos estratégicos (PMI, 2003).

A intenção da aplicação do OPM3 em uma organização é a de auferir benefícios tais como avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos organizacional de diferentes partes da organização, identificação de áreas específicas que necessitem de melhoria e promoção da conscientização de toda a direção quanto à maturidade relativa ao gerenciamento de projetos organizacional.

O OPM3 pode ser aplicado em organizações de diversas áreas de atuação, ramos de negócios, localização geográfica ou tamanho.

2.2.2 - Os processos do gerenciamento de projetos organizacional (GPO)

Os processos do GPO estão divididos em domínios: gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios.

O gerenciamento de programas e o gerenciamento de portfólios estão também organizados em processos. Como à época da elaboração do OPM3 não havia ainda nenhum padrão do PMI relativo a eles, foi considerado que os processos eram idênticos ao do gerenciamento de projetos (PMI, 2003).

A relação entre projetos, programas e portfólios pode ser vista na figura 5.

Como este trabalho tem como foco maturidade em gerenciamento de projetos, os conceitos referentes a programas e portfólios não serão aprofundados.

2.2.3 - Os estágios de maturidade

Os estágios de maturidade se referem à evolução da maturidade na organização.

São definidos 4 estágios: *standardize* (padronização), *measure* (mensuração), *control* (controle) e *improve* (melhoria).

O estágio *standardize* (padronização) é caracterizado pela padronização dos processos de gerenciamento de projetos dentro da organização, ou seja, todos os projetos seguem processos-padrão de gerenciamento.

O estágio *measure* (mensuração) é atingido quando a organização mede seus processos de gerenciamento de projetos por meio de métricas bem definidas, isto é, cria-se um conjunto de indicadores que irão, com sua utilização, mostrar em que grau os processos de gerenciamento de projetos estão sendo exercitados.

O estágio *control* (controle) se caracteriza pela atribuição de níveis desejáveis de desempenho e pela sua comparação com os resultados reais medidos pelos índices definidos no estágio anterior e pela consequente ação gerencial quando este não estiver dentro do intervalo definido pela organização.

O estágio *improve* (melhoria) é alcançado quando a organização, conhecedora de seus processos de gerenciamento de projetos e de suas variações, estuda-os e modifica-os de maneira que seu resultado se aproxime mais dos valores definidos para seus índices.

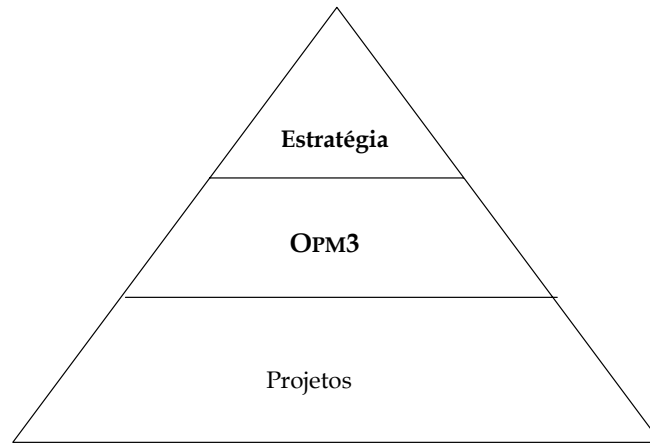


Figura 4 - OPM3 como Ponte entre Estratégia e sua Implementação.
 Fonte: Adaptada de PMI (2003).

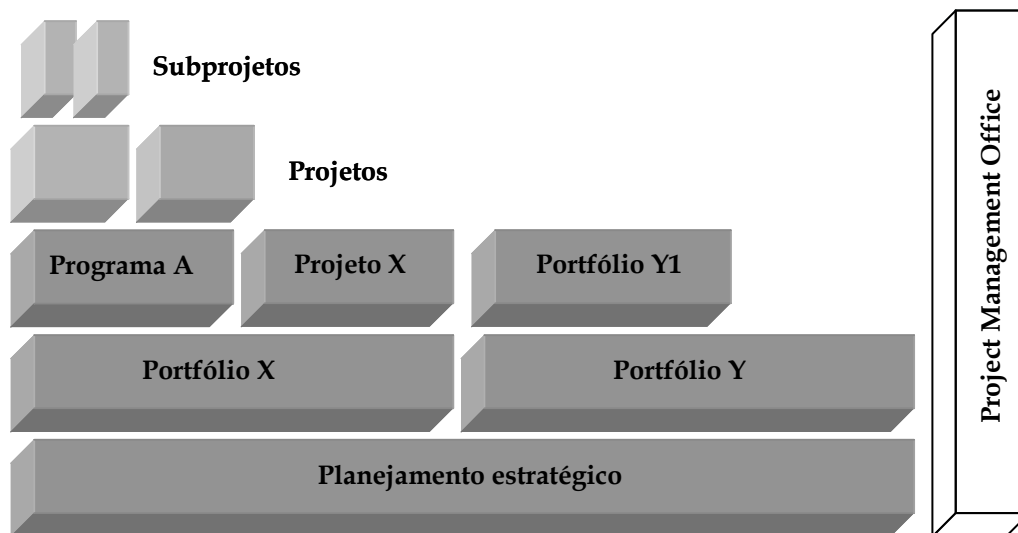


Figura 5 - Projetos, Programas e Portfólios.
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os estágios de maturidade, os domínios e os processos de gerenciamento se constituem nas dimensões do gerenciamento de projetos organizacional e podem ser vistos, em seu relacionamento entre si, na figura 6.

2.2.4 - Melhor prática: conceito e estruturação

Uma melhor prática (MP) é a melhor forma atualmente reconhecida por uma dada indústria para se conquistar uma meta ou objetivo (PMI, 2003).

Para o gerenciamento de projetos organiza-

cional, isto inclui a habilidade de entregar projetos com sucesso, consistentes e previsíveis com a finalidade de implementar as estratégias organizacionais.

As melhores práticas são os componentes básicos do modelo OPM3 e foram definidas pelas equipes de especialistas voluntários durante o decorrer do desenvolvimento deste (FRIEDRICH, 2007).

O OPM3 apresenta-as em um diretório, associando-as ao domínio e ao estágio a que elas se referem. Existem, entretanto, algumas que cobrem todo os domínios e são por isso chamadas por um nome especial: *organizational enablers* (FRIEDRICH, 2007).

Na figura 7 vê-se uma amostra deste diretório.

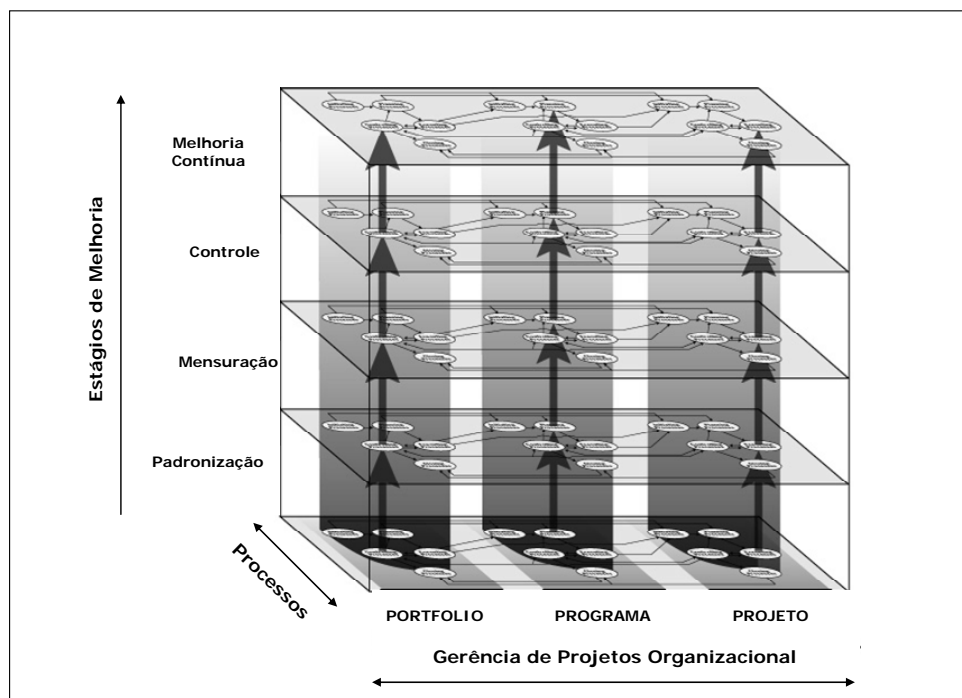


Figura 6 - Dimensões do Gerenciamento de Projetos Organizacionais.
Fonte: Adaptada de PMI (2003).

ID	Title	Description	Project	Program	Portfólio	Standardize	Measure	Control	Improve
1000	Establish Organizational Project Management Policies	The organization has policies describing the standardization, measurement, control, and continuous improvement of organizational project management processes.	X	X	X	X	X	X	X
1010	Project Initiation Process Standardization	Project Initiation Process standards are established.	X			X			
1020	Project Plan Development Process Standardization	Project Plan Development Process standards are established.	X			X			
1030	Project Scope Planning Process Standardization	Project Scope Planning Process standards are established.	X			X			

Figura 7 - Amostra do Diretório de Melhores Práticas.
Fonte: Adaptada de PMI (2003).

A estruturação de uma melhor prática será descrita seguir.

Uma melhor prática se compõe de competências específicas (*capabilities*).

Uma competência específica é uma compe-

tência que deve existir em uma organização para que ela execute os processos de gerenciamento de projetos e possa entregar os produtos e serviços relativos a ele. Uma competência específica é um passo incremental que leva a uma ou mais me-

lhor(es) prática(s). Uma melhor prática está sustentada por, no mínimo, duas competências específicas.

A existência, na organização, de uma competência específica é demonstrada pela existência de seus resultados (*outcomes*), associados a indicadores-chave de desempenho (ICD ou KPI - *key performance index*), que são critérios pelos quais a organização determina se o resultado associado a uma competência específica existe e em que grau ele existe.

Cada MP pode ter de 2 a 8 competências específicas associadas e cada competência pode ter 1 ou mais resultados a serem observados.

Na figura 8, mostra-se o relacionamento entre estes componentes.

O OPM3 apresenta um repositório que descreve toda a estrutura de cada uma das melhores práticas. Na figura 9 vê-se uma amostra da estrutura da melhor prática 1000. Observe-se que nesta amostra vê-se duas competências específicas (*capabilities*), 1460.010 - *accept need for process flexibility* e 1460.020 - *set standards for process flexibility* com seus respectivos resultados e ICDS: 1460.010.10 - *processes based on individual preference* que tem como ICD *documented process exceptions* e 1460.020.10 - *documented process deviations* e seu ICD, *process deviation approval*.

3 - PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 - As Organizações de Pesquisa do Agronegócio Participantes deste Trabalho

Não é objeto deste trabalho apresentar resultados de maturidade que possuam significância estatística em relação aos institutos estatais de pesquisa agrícola do Estado de São Paulo e, sim, mostrar uma primeira visão de maturidade que possa contribuir para o autoconhecimento de cada organização participante e proporcionar - àquelas que desejarem - uma maneira de pensar sua própria evolução nesta área.

Assim, por meio da FUNDEPAG, uma série de institutos associados à APTA selecionou um conjunto de pesquisadores que participariam da pesquisa, em um total de 28 e que geraram 27 questionários válidos.

Os institutos participantes foram: Departamento de Descentralização e Desenvolvimento, Instituto Biológico, Instituto de Economia Agrícola, Instituto de Pesca, Instituto de Tecnologia de Alimentos, Instituto de Zootecnia além de pesquisadores da própria APTA.

O questionário descartado se deveu ao fato de que o próprio pesquisador, por ser recém-contratado na instituição, não se sentiu em condições de respondê-lo, dado que as perguntas exigiam conhecimento que ele não detinha naquele momento.

3.2 - A Aplicação do Modelo: o Ciclo OPM3

A avaliação de maturidade preconizada pelo OPM3 define um processo cíclico de aplicação. Este processo é contínuo, pois parte do princípio de que a organização, após a avaliação do estado de maturidade, pode decidir por estabelecer um plano de evolução e implementá-lo. Após esta fase, voltar-se-ia a fazer uma avaliação visando constatar se a implantação das melhores práticas contidas no planejamento obteve sucesso (PMI, 2003).

Este processo pode ser visto na figura 10 e será descrito em detalhes a seguir.

É importante observar que neste trabalho apenas a fase 1 e a fase 2 foram realizadas, sendo a fase 2 adaptada para apenas se levantar a maturidade em gerenciamento de projetos, não sendo considerados, portanto, programas e portfólios.

Fase 1 - Estudar o padrão

Para que o modelo seja aplicado, é necessário que a equipe que vá fazê-lo tenha, primeiro, uma forte base em gerenciamento de projetos organizacional e conheça o OPM3 em detalhes, seja em termos de conceitos, seja em termos dos diretores.

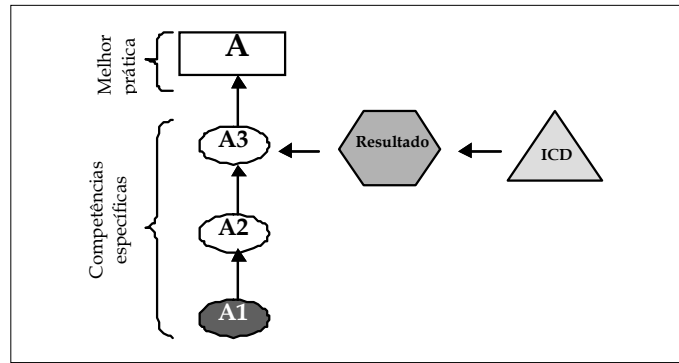


Figura 8 - Estrutura de uma Melhor Prática.
Fonte: Adaptada de PMI (2003).

1000 - Establish Organizational Project Management Policies	"The organization has policies describing the standardization, measurement, control, and continuous improvement of organizational project management processes." PROJECT, PROGRAM, PORTFOLIO, O.E.
1460.010 - Accept Need for Process Flexibility	The organization recognizes there may be exceptions to process standards Process Groups: Planning PROJECT, PROGRAM, PORTFOLIO
1460.010.10 - Processes Based on Individual Preference	The project team documents process exceptions. KPI Name: Documented Process exceptions
1460.020 - Set Standards for Process Flexibility	The organization agrees the extent to which processes may deviate from the standard. Process Groups: Planning PROJECT, PROGRAM, PORTFOLIO
1460.020.10 - Documented Process Deviations	Project personnel document the deviations from the standard processes. KPI Name: Process Deviation Approval

Figura 9 - Amostra de Estrutura da Melhor Prática.
Fonte: PMI (2008).

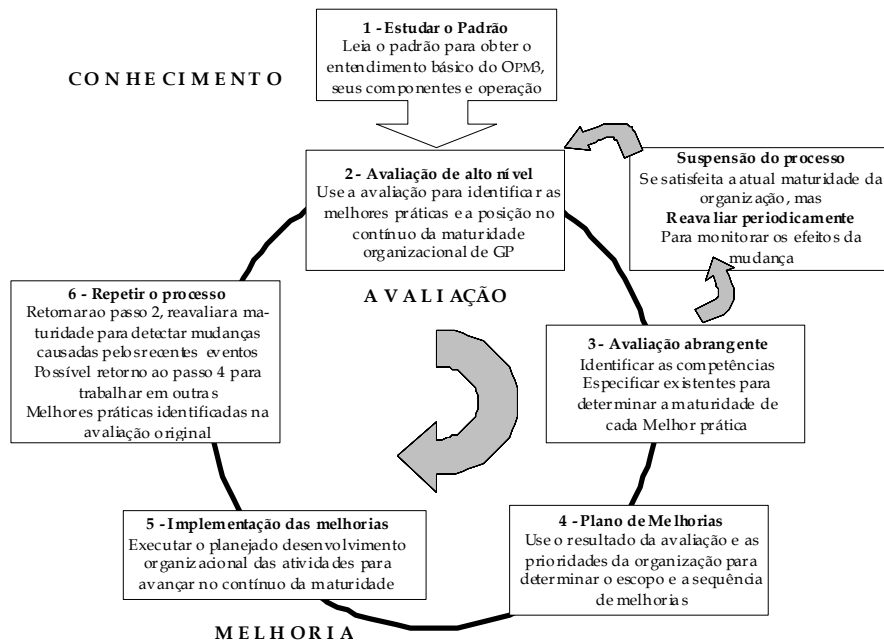


Figura 10 - Fases da Aplicação do OPM3 em uma Organização.
Fonte: Adaptada de PMI (2003).

O resultado desta fase é ter a equipe que fará a avaliação capacitada para tal.

Fase 2 - Avaliação de alto nível

Levantar informações sobre a organização para se saber o grau de maturidade em projetos, programas e portfólios.

Este levantamento é feito por meio de um questionário com um total de 151 perguntas abrangendo portfólio, programa e projeto e baseado em respostas do tipo “Sim” ou “Não” que denotam a existência (ou não), na organização, das melhores práticas associadas à pergunta.

O OPM3 prevê que este tipo de trabalho seja realizado pela própria organização, daí a fase anterior ser de estudo. Nada impede, entretanto, que especialistas de outra organização o façam (o que foi o caso deste trabalho), desde que atendam aos requisitos descritos anteriormente, tanto é que o PMI estabeleceu recentemente uma certificação para profissionais que desejam ter o aval da instituição como aplicadores do ciclo de avaliação.

O resultado desta fase é uma lista de melhores práticas exercitadas pela organização.

Como a intenção era de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, do total de 151 perguntas existentes foram selecionadas as 55 relativas a esta disciplina, traduzidas e adaptadas ao contexto dos participantes.

As 55 perguntas aplicadas encontram-se no Anexo 1.

Fase 3 - Avaliação abrangente

A partir da lista de melhores práticas não exercitadas, a organização escolherá aquelas que, do ponto de vista de sua estratégia de evolução, serão aquelas que deverão ser implementadas a seguir, que é o objetivo desta fase.

Determinadas as MPs que serão o foco da melhoria, cada competência específica, de cada MP, deve ser avaliada para se verificar sua existência ou não, a partir da observação da existência de resultados associados a ela.

Com a lista das competências específicas em

mãos, a organização terá uma visão das competências que ela efetivamente tem e deve definir a importância relativa de cada uma delas em respeito a si própria.

Como resultado desta fase, a organização terá insumos para realizar, de forma detalhada, seu plano de melhorias ou, se for o caso, determinar que está satisfeita com seu estágio atual de maturidade, devendo, entretanto, refazer periodicamente a avaliação no sentido de observar se competências específicas não existentes passaram a fazer falta (PMI, 2003).

Fase 4 - Plano de melhorias

Tomando como base o resultado da fase anterior, a organização decidirá, de acordo com sua estratégia e seus recursos, quais MPs realmente serão objeto de implementação.

O resultado desta fase é o próprio plano detalhado de melhorias, com todas as considerações sobre inversões de sequência e novas competências.

Fase 5 - Implementação das melhorias

Execução do projeto de implantação das melhorias, com todas as características de um projeto de mudança de processos internos da organização.

O resultado desta fase é a implementação realizada.

Fase 6 - Repetir o processo

Nesta fase a organização tem duas alternativas: retornar à fase 2, realizando um novo levantamento para verificar a eficácia da implantação anterior (evidentemente deverá haver um lapso de tempo para tal procedimento ser realizado) ou retornar à fase 4, para planejar a implementação de melhores práticas que não tenham sido contempladas.

O resultado desta fase é a decisão da organização sobre em qual fase o ciclo se repetirá.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para que os resultados sejam melhor compreendidos, é importante salientar alguns fatores que

o influenciam:

- O resultado do trabalho é qualitativo. Não se pretende - nem há sentido - encontrar uma "maturidade média" ou uma "variância" na "distribuição de níveis de maturidade".
- O OPM3 define o nível de maturidade em um *continuum* de 0 a 100%, facultando, portanto, a classificação dos resultados a serem encontrados.
- O método OPM3 não preconiza a análise estatística dos resultados. A rigor, basta que uma única pessoa da organização responda ao questionário. No nosso trabalho procurou-se ter mais de um pesquisador para cada instituto e considerar como válida a resposta mais frequente (procedimento comumente adotado pela indústria).

De forma a preservar a confidencialidade das respostas, nenhuma delas será apresentada individualmente e os institutos serão identificados como I1 a I7.

Os resultados, coletados diretamente do software *OPM3 Online* (<http://opm3online.pmi.org>) (PMI, 2008) após o lançamento dos dados, estão nas figuras que seguem. É importante observar que o acesso ao site somente é permitido para assinantes.

O instituto 7 teve como resultado 0% de melhores práticas portanto, não terá representação gráfica.

A tabela 1 mostra todos os resultados percentuais de forma a ser feita comparação.

Na figura 11 mostra-se a maturidade em gerenciamento de projetos para cada um dos institutos e pode-se ver, com clareza, a existência de dois grupos: um formado pelos institutos I1, I2 e I3, com maturidade maior que 40% do *continuum* associado à GP e o outro grupo com maturidade por volta de 12% ou abaixo, constituído pelos institutos I4, I5, I6 e I7 (que não é mostrado por ter 0%).

Na figura 12 mostra-se a maturidade em gerenciamento de projetos, dentro de cada estágio, para cada um dos institutos. Observe-se que I7 novamente não aparece no gráfico por ter maturidade 0%.

Os resultados obtidos mostram que há uma divisão entre os institutos pesquisados: os institutos 1,

2 e 3 apresentam uma maturidade nitidamente superior ao bloco de institutos 4, 5, 6 e 7. O que torna o resultado interessante é a disparidade entre os dois blocos, indicando, eventualmente, alguma característica comum aos seus elementos cuja busca seria interessante. Entretanto, não faz parte do escopo deste trabalho.

A predominância de resultados maiores no estágio padronização (*standardize*) é natural, visto que processos para serem medidos, controlados ou melhorados, precisam antes ser definidos de forma comum à organização sob pena de que esforços de evolução sejam aplicáveis apenas em casos isolados.

Um outro resultado interessante mostra que os institutos com melhor classificação têm pontuação alta no estágio melhoria (*improvement*), por vezes superior às pontuações em medição (*measure*) e controle (*control*).

Pode-se inferir que este resultado ocorre a partir da atitude científica: aumentar conhecimentos, melhorar processos, melhorar produtividade, em suma, melhoria (*improvement*) sempre, tendo sua contraparte na própria evolução dos processos ligados a gerenciamento.

Os institutos que apresentam um nível maior de maturidade, entretanto, se encontram acima da média das organizações que utilizaram o OPM3 e que permitiram que seus resultados alimentassem um banco de dados para *benchmarking* (PMI, 2008). O resultado do *benchmark* com o instituto 2 pode ser visto na figura 13, que é uma cópia direta do relatório apresentado pelo software "OPM3 Online" (<http://opm3online.pmi.org>) (PMI, 2008).

5 - CONCLUSÃO

A realização do levantamento da maturidade em gerenciamento de projetos nos institutos de pesquisa estatais do agronegócio estudados neste trabalho demonstra que estes se encontram em um estágio comparável à média das organizações no nosso país - de baixo a médio - corroborando o que é citado em trabalho de Herszon Filho (2004).

Tabela 1 - Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Instituto	Maturidade em gerência de projetos (% continuum)				
	Total	Padronização (standardize)	Mensuração (measure)	Controle (control)	Melhoria (improve)
I1	50	48	53	69	33
I2	55	90	20	28	67
I3	44	57	20	9	89
I4	12	29	7	0	0
I5	12	19	13	9	0
I6	3	10	0	0	0
I7	0	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

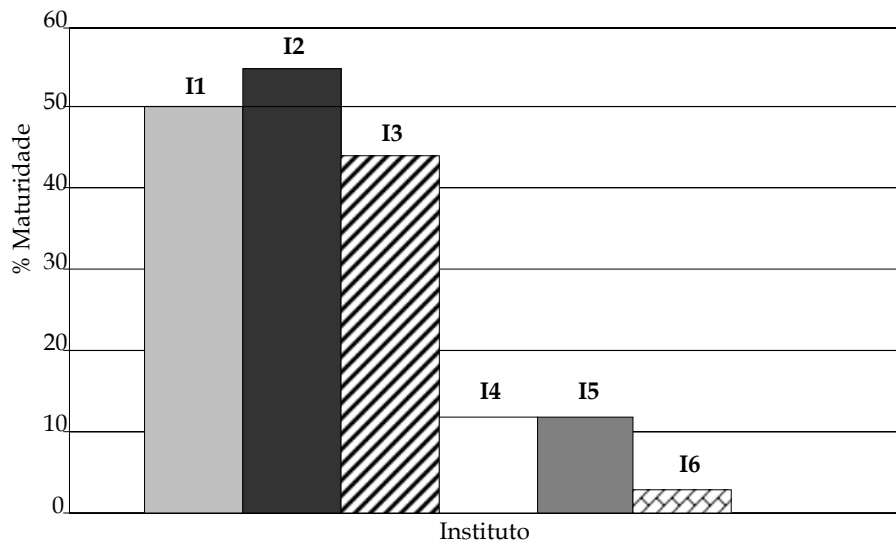


Figura 11 - Visão Comparativa de Maturidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

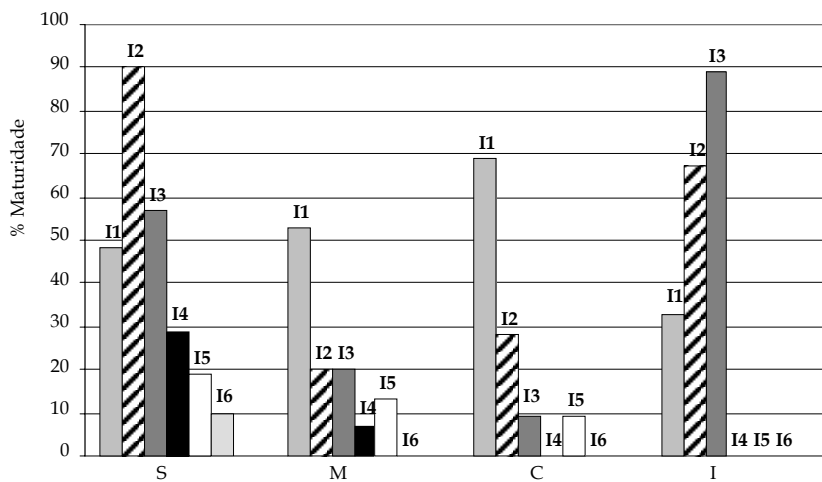


Figura 12 - Visão Comparativa para os Estágios SMCI.

Fonte: Dados da pesquisa.

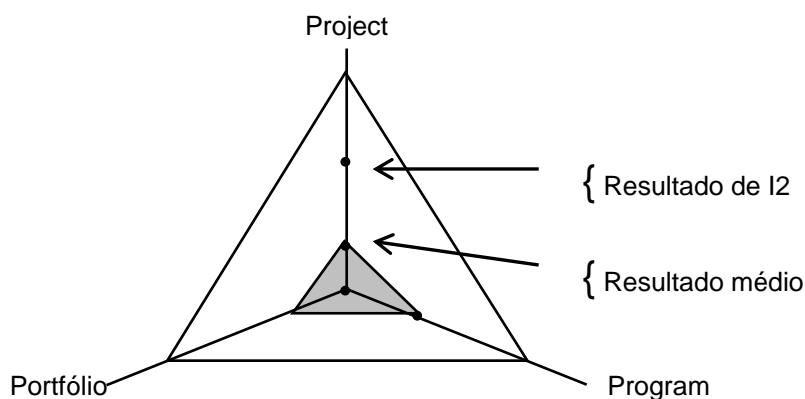
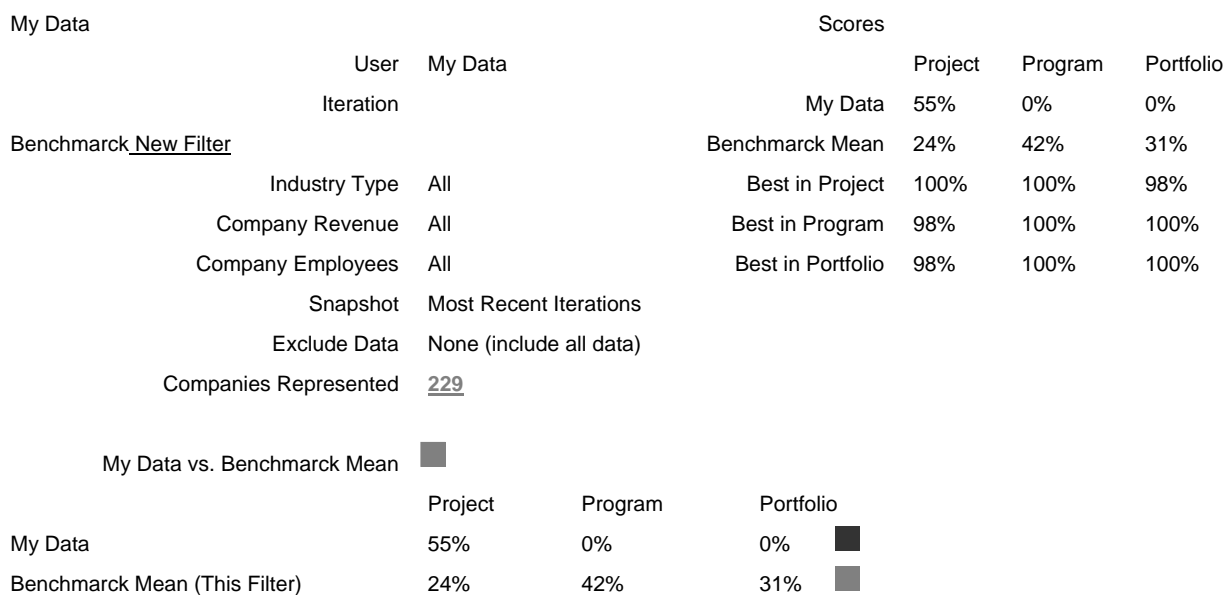


Figura 13 - Benchmark com I2.
Fonte: PMI (2008).

Os institutos com maior maturidade estão bem colocados em termos de *benchmarking*, embora ainda tenham muito a evoluir em todos os estágios, posto que se encontram, salvo poucas exceções, próximos ao ponto central do *continuum*.

Os institutos com menor maturidade têm espaço para evoluir em todos os estágios e poderão utilizar as melhores práticas exercitadas pelos institutos de maior nível como um guia para sua própria

evolução, caso desejem.

A diversidade encontrada nos graus de maturidade mostra que ainda não há uma orientação central ou um esforço coordenado em relação a este tema. Dada a sua relevância, espera-se que cada uma das instituições pesquisadas possam, inclusive com o uso dos dados levantados nesse trabalho, evoluir seus processos de gerenciamento de projetos, elevando o seu nível de sucesso na realização destes.

LITERATURA CITADA

FRIEDRICH, R. **The essence of OPM3**. Jan. 2007. Disponível em: <<http://www.allpm.com/index.php?modulemodload&name=News&file=article&sid=1662>>. Acesso em: 1 fev. 2008.

HERSZON FILHO, L. **Análise da gestão de projetos com ênfase na sua maturidade**: uma survey multi-Setorial. 2004. 81 p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

PENNYPACKER, J. S.; GRANT, K. P. Project Management Maturity: an Industry Benchmark. **Project Management Journal**, Pennsylvania (U.S.A.), v. 34, n. 1, p. 4-11, mar. 2003.

PITAGORSKY, G. **The business value of maturity assessment: performance improvement**. Jan. 2007. Disponível em: <<http://www.allpm.com/index.php?modulemodload&name=News&file=article&sid=1661>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **OPM3 online software**. Disponível em: <<http://opm3online.pmi.org/opm3/Reports.aspx>>. Acesso em: 2 fev. 2008.

_____. **A guide to Project Management Body of Knowledge**. 3rd. ed. Pennsylvania (U.S.A.): PMI, 2004. 388 p.

_____. **Organizational Project Management Maturity Model: OPM3**. Pennsylvania (U.S.A.): PMI, 2003. 179 p.

Recebido em 02/02/2009. Liberado para publicação em 17/04/2009.

UMA VISÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE INSTITUTOS DE PESQUISA DO AGRONEGÓCIO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Anexo 1

Questionário sobre Maturidade na Organização - Modelo OPM3™

		S	N
1	O patrocinador e outros <i>stakeholders</i> estão envolvidos em direcionar o projeto no melhor dos interesses de todos <i>stakeholders</i> ?		
2	A sua organização considera o risco durante a seleção de projetos?		
3	Os objetivos e metas de sua organização são comunicados e compreendidos pelas equipes de projeto?		
4	Os projetos em sua organização têm objetivos claros e mensuráveis além de tempo, custo e a qualidade?		
5	Sua organização melhora continuamente a qualidade em projetos para conseguir a satisfação de cliente?		
6	Sua organização tem políticas que descrevem a padronização, a mensuração, o controle e a melhoria contínua de processos de gerência de projeto?		
7	Sua organização integrou inteiramente as áreas do conhecimento do guia PMBOK em sua metodologia de gerência de projeto?		
8	Sua organização usa processos e técnicas de gerenciamento de projetos em uma forma que seja relevante e eficaz para cada projeto?		
9	Sua organização usa os dados internos do projeto, da organização e da indústria para desenvolver modelos para planejamento e replanejamento?		
10	Sua organização estabelece o papel do gerente de projeto para todos os projetos?		
11	Sua organização estabelece uma estrutura padrão e interfuncional de equipe de projeto?		
12	Sua organização cria um ambiente que promova o trabalho em equipe, construa confiança e incentive equipes de projeto em assumir riscos calculados quando apropriado?		
13	Sua organização tem os processos necessários, ferramentas, guias ou outros meios formais para avaliar o desempenho, o conhecimento e os níveis de experiência dos recursos de projeto e atribuí-los apropriadamente a papéis no projeto?		
14	Sua organização cria um ambiente de trabalho que sustenta a realização pessoal e profissional?		
15	Os gerentes de projeto em sua organização comunicam-se e colaboram eficazmente e responsabilmente com outros gerentes de projeto em projetos relacionados?		

	Sua organização estabelece e usa processos padrões documentados em nível de projeto nos processos abaixo?	S	N
16	Processos de iniciação		
17	Processos de planejamento de escopo, tempo e custo		
18	Processos de planejamento de qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições		
19	Processo de dirigir e gerenciar a execução do projeto		
20	Processos de garantia da qualidade, alocação e desenvolvimento da equipe, distribuição de informações, requisitar propostas e selecionar fornecedores		
21	Processos de controle do projeto (escopo, tempo etc.) e controle de mudanças		
22			
23	Processos de encerramento de contratos e do projeto		
24	Sua organização pode demonstrar o retorno do investimento dos projetos empreendidos?		
25	Os projetos em sua organização definem e revêm os objetivos e os critérios de sucesso no início e os revêm enquanto o projeto progride?		
26	Sua organização tem uma abordagem padrão para a definição, coleta e análise de métricas de projeto para assegurar que os dados de projeto sejam consistentes e exatos?		
27	Sua organização usa os padrões internos e externos, ambos para medir e melhorar o desempenho de projeto?		
28	Sua organização tem marcos de decisão (<i>phase gates</i>), em que os produtos de projeto são avaliados para determinar se o projeto deve continuar ou terminar?		
29	Sua organização usa técnicas de gerência de risco para fazer medições e avaliar o impacto de riscos durante a execução de projeto?		
30	Sua organização usa um sistema formal de desempenho que avalia as pessoas e as equipes de projeto no seu desempenho, bem como os resultados finais dos projetos?		
47	Sua organização armazena, analisa e aplica as lições aprendidas dos projetos passados?		

	Sua organização estabelece e usa medições em nível de projeto nos processos abaixo?	S	N
31	Processos de iniciação		
32	Processos de planejamento de escopo, tempo e custo		
33	Processos de planejamento de qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições		
34	Processo de dirigir e gerenciar a execução do projeto		
35	Processos de garantia da qualidade, alocação e desenvolvimento da equipe, distribuição de informações, requisitar propostas e selecionar fornecedores		
36, 37	Processos de controle do projeto (escopo, tempo etc.) e controle de mudanças		
38	Processos de encerramento de contratos e do projeto		

	Sua organização estabelece e executa controle em nível de projeto para gerenciar a estabilidade dos processos abaixo?	S	N
39	Processos de iniciação		
40	Processos de planejamento de escopo, tempo e custo		
41	Processos de planejamento de qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições		
42	Processo de dirigir e gerenciar a execução do projeto		
43	Processos de garantia da qualidade, alocação e desenvolvimento da equipe, distribuição de informações, requisitar propostas e selecionar fornecedores		
44, 45	Processos de controle do projeto (escopo, tempo etc.) e controle de mudanças		
46	Processos de encerramento de contratos e do projeto		

	Sua organização identifica, avalia e implementa melhorias em nível de projeto nos processos abaixo?	S	N
48	Processos de iniciação		
49	Processos de planejamento de escopo, tempo e custo		
50	Processos de planejamento de qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições		
51	Processo de dirigir e gerenciar a execução do projeto		
52	Processos de garantia da qualidade, alocação e desenvolvimento da equipe, distribuição de informações, requisitar propostas e selecionar fornecedores		
53, 54	Processos de controle do projeto (escopo, tempo etc.) e controle de mudanças		
55	Processos de encerramento de contratos e do projeto		