

# Fundamentos do Modelo Prado-MMGP

Darci Prado

O modelo Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) foi lançado em dezembro de 2002 e reflete a experiência com o tema, de mais de quarenta anos, do consultor Darci Prado nas empresas IBM, INDG e FALCONI. O objetivo inicial foi criar um modelo simples, fácil de usar e que fornecesse resultados confiáveis. Ele já foi utilizado por centenas de organizações brasileiras e os resultados obtidos são condizentes com o esperado e com o que se obtém com um diagnóstico aprofundado. Este modelo também tem sido utilizado, desde 2005, em uma pesquisa de maturidade conduzida no Brasil por Darci Prado e Russell Archibald [1]. Esta mesma pesquisa ocorreu na Itália em 2010.

## 1 – Foco do Modelo: Setorial

O modelo Prado-MMGP deve ser aplicado a setores isolados (ou departamentos) de uma organização, tais como engenharia, informática, desenvolvimento de produtos, etc. Portanto ele é um modelo departamental (ou setorial) e não um modelo do tipo “organizacional”, no qual o foco é a organização como um todo.

Nos setores em que se aplica o modelo geralmente existe uma carteira de projetos cujo conteúdo se renova periodicamente (por exemplo, anualmente), e onde geralmente temos um PMO (Project Management Office). Os projetos desta carteira geralmente estão ligados à missão do setor, tais como os seguintes exemplos:

- O setor de engenharia, construção e montagem de uma mineração, encarregado de planejar e implementar a expansão ou melhorias no parque de equipamentos e instalações da empresa;
- O setor de informática de um banco, encarregado de desenvolver, adquirir e instalar aplicativos de informática para toda a empresa;
- O setor de Pesquisa & Desenvolvimento de uma indústria siderúrgica, encarregado de criar novos usos para os produtos da empresa;
- O setor de Desenvolvimento de Novos Produtos de uma empresa de bebidas, encarregado de desenvolver novos produtos para a empresa;
- Um departamento de uma grande construtora imobiliária, encarregada das obras em uma determinada cidade;
- Um setor projetizado de uma fábrica de alimentos, encarregado da construção de uma nova fábrica (*green-field*).

Desta forma, o modelo Prado-MMGP deve ser aplicado separadamente a cada setor de uma mesma organização e, então, podemos encontrar a situação em que uma organização possui setores com diferentes níveis de maturidade. Eventualmente, pode ocorrer que uma organização esteja no nível 2 no setor de informática, no nível 3 no setor de engenharia e no nível 4 no setor de desenvolvimento de novos produtos. Repetindo:

O Modelo Prado-MMGP deve ser aplicado **separadamente** em cada setor (ou departamento) de uma organização. É comum a existência de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP ou PMO) em tais setores.

Resta acrescentar que o modelo foi concebido para ser universal, ou seja, deve atender qualquer tipo de organização e qualquer categoria de projetos.

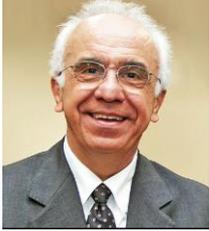
## **2 – Característica Básica do Modelo: Orientado a Resultados**

O modelo foi criado para prestigiar a prática, ou melhor, a experiência prática e a obtenção de resultados. Atualmente está na versão 2 e, desde sua criação o modelo tem passado por sucessivos ciclos de melhoria contínua. Ao longo de sua evolução sempre tivemos a preocupação de alinhar seu conteúdo com os pensamentos de importantes autoridades mundiais em gestão. Dois deles foram de fundamental importância:



“Gestão não é ciência, não é arte:  
gestão é prática, tal como a medicina”.  
Peter Drucker [2].

Peter Drucker é considerado o pai da administração moderna e seus ensinamentos são utilizados por profissionais de todo o mundo. Escreveu 30 revolucionários livros sobre o tema. Drucker buscou, identificou e examinou as questões mais importantes que confrontam os gerentes, desde estratégia corporativa até estilo gerencial e mudanças sociais.



“Gerenciar é atingir metas”.  
Vicente Falconi [3].

Vicente Falconi é um respeitado consultor brasileiro, fundador da empresa de consultoria Falconi que tem prestado serviços a centenas de organizações brasileiras e tem também atuação mundial. É reconhecido pela American Society for Quality como "Uma das 21 vozes do Século 21". Publicou seis livros na área de Gestão Empresarial que venderam mais de um milhão de exemplares.

A consequência desta característica é que se espera que departamentos de alto desempenho obtenham altos valores de maturidade ou, então, se um departamento obtém um alto valor de maturidade é porque ele possui alto desempenho. É o que mostra a Figura 1.

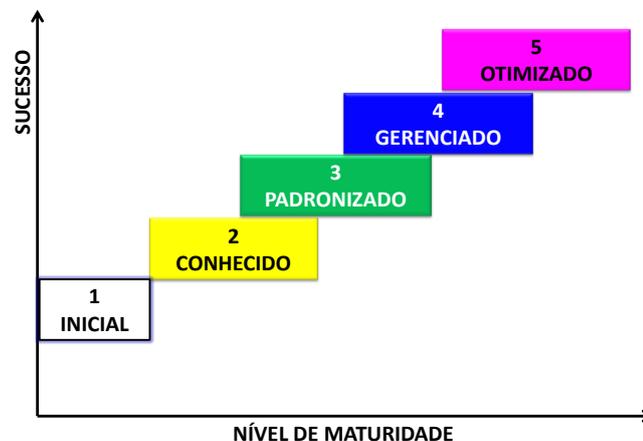


Figura 1: Relação esperada entre maturidade e sucesso.

Esta característica já foi testada por diversas pesquisas e surveys feitas no Brasil. Conforme veremos em artigos posteriores desta série, a pesquisa conduzida no Brasil pelo site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com) [1] utilizando este modelo permitiu efetuar cruzamentos que demonstraram que:

- Existe uma relação positiva entre maturidade e sucesso total;
- Existe uma relação negativa entre maturidade e fracasso;
- Existe uma relação negativa entre maturidade e atraso;
- Existe uma relação negativa entre maturidade e estouro de custos;
- Este uma relação positiva entre maturidade e percepção de agregação de valor pela alta administração.

Ou seja, o modelo tem demonstrado alinhamento com a Figura 1 e, assim, demonstra também ser uma ferramenta confiável para se avaliar a maturidade de um setor de uma organização.

### **3 – Diretrizes Utilizadas na Criação do Conteúdo do Modelo**

O modelo foi construído para refletir quão boa é a gestão em um determinado departamento. Acreditamos que a implementação de uma gestão eficiente e capaz de constante evolução necessita de ser apoiada em princípios sólidos. Ou, dito em outras palavras, para que a governança dos projetos evolua sempre é necessário:

1. Existência e uso das boas práticas de GP;
2. Eliminação das causas das anomalias;
3. Melhoria Contínua;
4. Permanente inovação tecnológica e de processos.
5. Sustentabilidade

Estes princípios não são aplicados com total intensidade em todos os momentos da evolução, conforme veremos na descrição dos níveis de maturidade.

#### **2.1 – Uso de Boas Práticas de GP**

A principal diretriz utilizada para a criação do conteúdo do modelo é que ele deve estar alinhado com as boas práticas de GP. Os conhecimentos sobre Gestão de Portfólio, Programas e Projetos, para se criar as boas práticas de GP, estão descritos em livros e nos standards de organizações como PMI, IPMA, OGC, ISO, etc. É claro que deve existir uma documentação das práticas, mas é necessário que elas sejam usadas e aperfeiçoadas. Um conjunto inerte de normas existentes em um fichário, uma metodologia ou um software instalado na rede de computadores, mas não utilizados, não constituem um conjunto de boas práticas porque não foram usadas continuamente pelos principais envolvidos e aperfeiçoadas nas dificuldades do trabalho do dia-a-dia e É com o amadurecimento das práticas que surgem as boas práticas e passamos a ter uma **boa governança** dos projetos.

“Diz-se que existe boa governança em determinado cenário quando as decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa, produzindo os resultados certos e esperados”. [4]

De uma maneira geral, os standards citados abordam aspectos como processos, fluxos, estrutura organizacional, etc. Por exemplo, na Figura 2 mostram-se os processos e as áreas de conhecimento segundo o standard PMBOK do PMI [5].

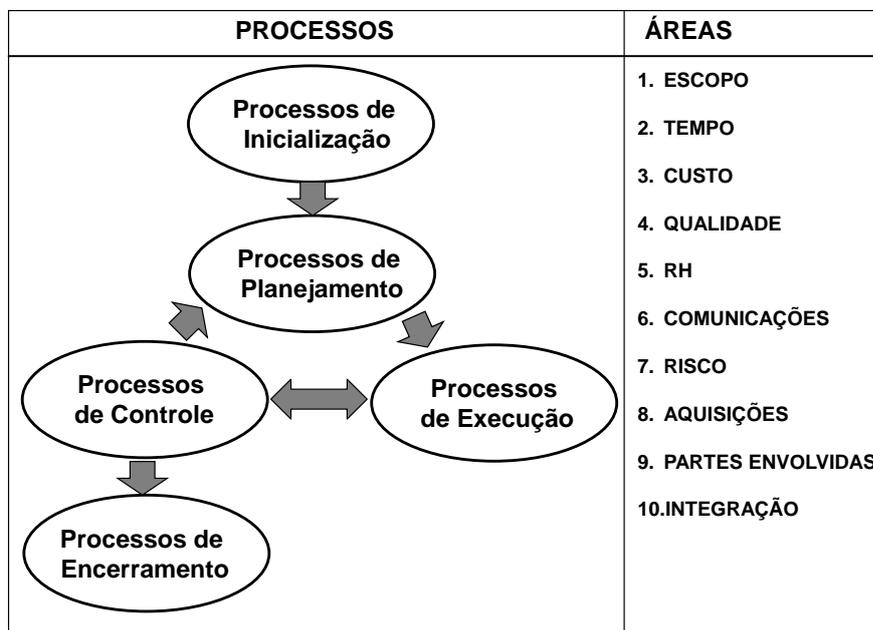


Figura 2: Processos e áreas de conhecimentos segundo o PMBOK [5].

O uso das boas práticas foi empregado na criação do nível 3 de maturidade.

### 3.2 – Eliminação das Causas de Anomalias

Entendemos que as Boas Práticas de GP de uma organização são aquelas que produzem resultados. De modo a garantir melhores indicadores de resultados, é necessário que seja impedida a ocorrência de anomalias e este aspecto é fundamental para a evolução para o nível 4. Para tanto, deve-se:

- Coletar dados de performance de projetos (sucesso, atraso, estouro de custos, aderência ao escopo inicial, etc.)
- Analisar os dados (Pareto, etc.)
- Identificar as principais causas de anomalias
- Eliminar (ou mitigar) as causas gerenciáveis

### 3.3 – Melhoria Contínua

Conforme dissemos anteriormente, é com o amadurecimento das práticas que surgem as boas práticas e passamos a ter uma **boa governança** dos projetos. O estabelecimento de rituais de Melhoria Contínua contribuirá para um constante aperfeiçoamento e otimização de das práticas, envolvendo processos e produtos.

Este critério foi utilizado para construir os níveis 4 e 5 de maturidade.

### 3.4 – Inovação Tecnológica e de Processos

Outro aspecto fundamental para a evolução é a inovação, principalmente se deseja atingir o nível 5 de maturidade. É por meio da inovação que ocorrem os grandes saltos de produtividade permitindo otimização de produtos e processos.

### 3.5 – Sustentabilidade

As questões do questionário do modelo exigem que, após a implementação de algum aspecto de gerenciamento, o novo cenário seja praticado por todos os envolvidos durante um período mínimo de tempo para que se aceite que o aspecto está consolidado. O modelo exige também que uma quantidade significativa de projetos deve passar por todos os processos da metodologia (início, meio e fim). Os prazos são os seguintes:

Nível	Prazo Mínimo
2	Nos últimos 12 meses
3	Nos últimos 12 meses
4	Nos últimos 24 meses
5	Nos últimos 24 meses

Por exemplo, considere a questão do nível 3 sobre metodologia. Não basta somente implementar uma metodologia para obter a maior pontuação daquela questão. Após sua implementação, ela deve estar em uso rotineiro pelos principais envolvidos por, pelo menos, 12 meses e uma quantidade significativa de projetos deve ter utilizado todos os recursos da metodologia (início, meio e fim).

Além disso, o modelo exige que ações sejam implementadas para garantir que não vai ocorrer uma queda na competência dos principais envolvidos no futuro imediato. Ou seja, ações para, no mínimo, manter o mesmo nível de maturidade para aspectos que possam ter esta característica.

## 4 – Abrangência do Modelo

Inicialmente devemos informar que o modelo foi criado para abranger os **Processos Finalísticos** e não somente os processos do gerenciamento do projeto. Por outro lado, dissemos anteriormente que uma das diretrizes do modelo é identificar e eliminar (ou mitigar) os **Fatores Ofensores ao Sucesso**. Para este caso, devemos atuar tanto nos processos finalísticos como nos processos de suporte.

### 4.1 – Processos Finalísticos

As perguntas do questionário abordam todo o ciclo de criação do produto (bem, serviço, ou resultado), ou seja, os Processos Finalísticos. Estes processos assumem características peculiares dependendo da origem da carteira de projetos, que também tem ligação com o tipo da organização [6]. Assim, conforme a Figura 3, os projetos podem se originar das seguintes fontes:

- Planejamento estratégico;
- Interação com clientes.

Os processos mostrados na Figura 3 recebem o nome de Finalísticos, pois estão diretamente relacionados com a obtenção do produto final (bem, serviço ou resultado). O modelo Prado-MMGP contempla ambas as opções da Figura 3, que incorpora:

- Gestão Estratégica
- Gerenciamento de Portfólio
- Gestão de Programas
- Gerenciamento de Projetos
- Transferência para uso

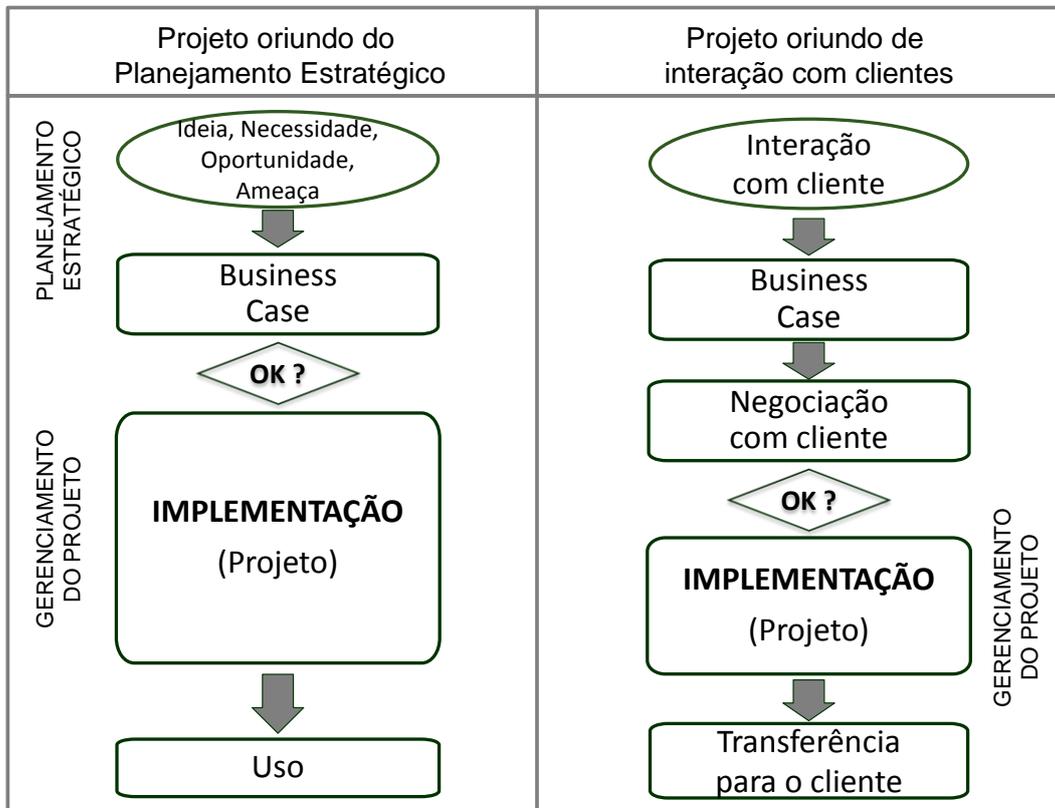


Figura 3: Processos finalísticos.

O modelo dedica forte atenção à etapa de Implementação, conforme mostrado na Figura 3. É nesta etapa que temos o Gerenciamento do Projeto, constituído de (Figura 4):

- Gerenciamento do Produto (ou Gerenciamento Técnico)
- Gestão do Trabalho (no qual se aplicam os conhecimentos de GP, tal como previsto no PMBOK). O PMI chama esta parte de Gerenciamento do Projeto.

O modelo aborda ambos os aspectos e dedica uma forte ênfase à Gestão do Trabalho.

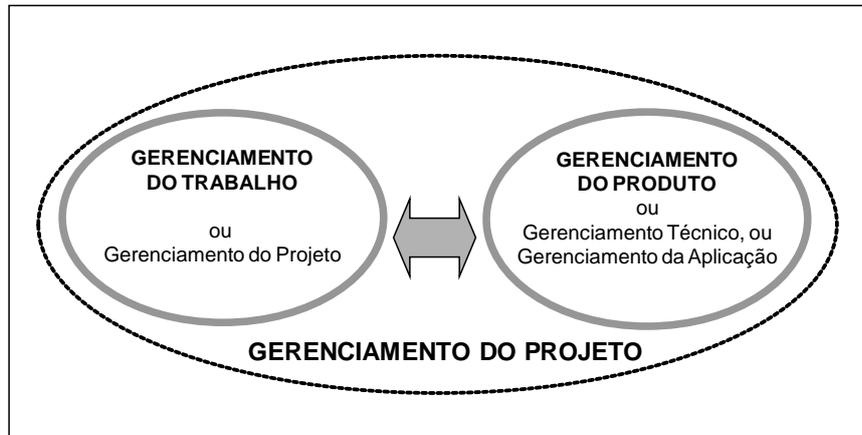


Figura 4: Componentes da Gestão do Projeto.

#### 4.2 – Processos de Suporte

O modelo é voltado para **sucesso** e, para isto, diversas questões do questionário são para verificar se foram identificadas as causas de anomalias e se elas foram eliminadas ou mitigadas. As anomalias podem estar localizadas em diversos pontos dos Processos Finalísticos e de Suporte. Na Figura 5 mostramos um exemplo hipotético de áreas que prestam serviços aos processos finalísticos, para o caso de uma carteira oriunda do Planejamento Estratégico. Chamamos os processos executados por estas áreas de Processos de Suporte. Estas áreas são também chamadas de interfaces.

A atuação nas interfaces de modo a propiciar a eliminação de anomalias geralmente não é uma função da equipe envolvida com o gerenciamento de projetos (por exemplo, PMO). Mas compete a esta equipe apontar quais são as áreas de interface que estão atuando negativamente no sucesso dos projetos.

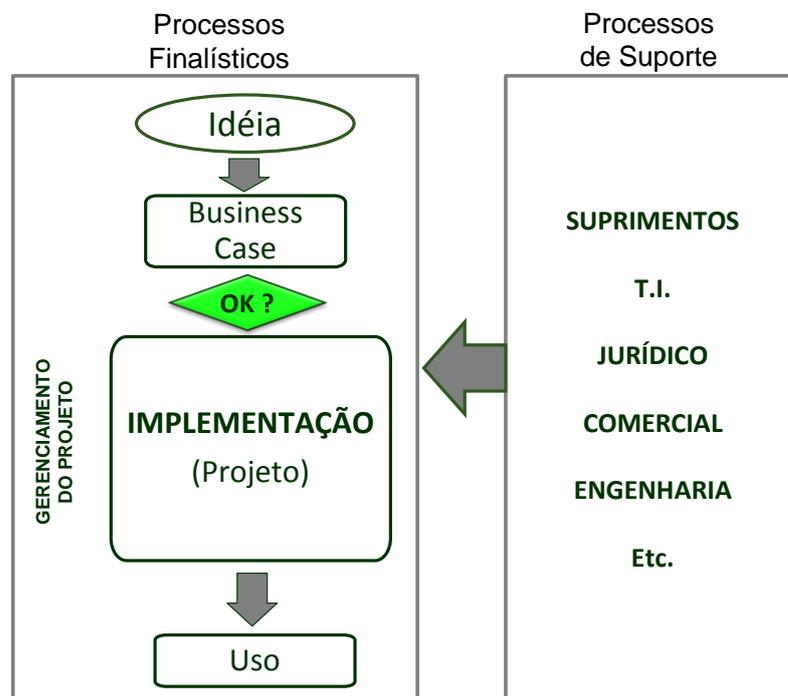


Figura 5: Eliminação de Anomalias: Processos Finalísticos e Processos de Suporte.

## 5 – *Internals* do Modelo: Dimensões e Níveis

O modelo preconiza a existência de cinco níveis e sete dimensões para a avaliação da maturidade. Cada nível pode conter até sete dimensões da maturidade em diferentes intensidades e peculiaridades.

### 5.1 – Dimensões

As sete dimensões são as seguintes:

- Competência em Gerenciamento de Projetos e Programas
- Competência Técnica e Contextual
- Competência Comportamental
- Uso de Metodologia
- Uso de Informatização
- Uso de adequada Estrutura Organizacional
- Alinhamento Estratégico

As sete dimensões formam a **Plataforma para Gestão de Projetos** (Figura 6):



Figura 6: As Sete Dimensões da Maturidade (Plataforma para Gestão de Projetos).

**Competência em Gerenciamento de Projetos e de Programas:**

Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.

**Competência em Técnica e Contextual:**

Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.

**Competência Comportamental:**

Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.

### **Uso de Metodologia**

Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de *Business Case*.

### **Informatização**

Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela idéia/necessidade deve ser informatizado.

### **Alinhamento Estratégico**

Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.

### **Estrutura Organizacional**

Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o *Business Case* como para a etapa de Implementação. Para o caso da etapa de implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, sponsor e comitês. A Estrutura Organizacional deve definir funções regras e normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.

## **5.2 – Níveis**

Os cinco níveis são os seguintes:

- Nível 1 – Inicial (*ad hoc*)
- Nível 2 – Conhecido
- Nível 3 – Padronizado
- Nível 4 – Gerenciado
- Nível 5 - Otimizado

### **Nível 1:**

A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.

### **Nível 2:**

Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).

### **Nível 3:**

Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são:

- Evolução nas competências.
- Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos
- Uso de baseline.
- Medição de desempenho dos projetos encerrados.
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).
- A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano, período em que se pode utilizar todos os processos da metodologia (início, meio e fim) em uma quantidade significativa de projetos.

### **Nível 4:**

Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são:

- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática.
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.

- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

#### Nível 5:

Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- Otimização de processos e ferramentas.
- Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.)
- Altíssimo nível de sucesso.
- Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress.
- Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

## 6 – Componentes do Modelo



O modelo é constituído de um questionário e de diretrizes para se efetuar um diagnóstico e se montar um plano de crescimento, conforme Figura 7. Todas as informações necessárias encontram-se no livro “*Maturidade em Gerenciamento de Projetos*” [5]. Este livro se encontra na segunda edição e tem também uma edição em língua italiana. Existem planos para publicação em língua inglesa.



Figura 7: Componentes do modelo Prado-MMGP.

A parte mais conhecida do modelo é um questionário com 40 questões, mas os seguintes componentes são igualmente importantes:

- Diretrizes para se efetuar um Diagnóstico;
- Diretrizes para se montar um Plano de Crescimento.

O Diagnóstico permite aprofundar o entendimento da situação atual e das causas das fraquezas encontradas pelo setor. Ele é fundamental para a inicialização do outro componente: Plano de Crescimento.

As Diretrizes para se montar o Plano de Crescimento foram criadas para tratar a evolução na maturidade como um projeto, com todas as peculiaridades que devem ter um projeto e seu gerenciamento.

## 7– Conclusões

Vimos que o modelo Prado-MMGP é apoiado em sólidos fundamentos de gestão. Ele é fácil de utilizar e de interpretar seus resultados. Seu uso na pesquisa de maturidade realizada no Brasil desde 2005 vem demonstrando que o modelo é uma ferramenta confiável para se avaliar a maturidade e se efetuar um plano de crescimento em um setor de uma organização.

## Referências

1. [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)
2. Drucker, P. Filme *Peter Drucker – An Intellectual Journey*, HSM Management
3. Falconi, V. *The True Power*, Nova Lima, Editora Falconi, 2012, 140p.
4. Adnams, S, *Governança: Chegou a hora de desmistificar o conceito*. Disponível em <<http://cio.uol.com.br/gestao/999/12/31>>. Acesso em 31-Março-2010
5. Project Management Institute, Standards Committee, *A Guide To The Project Management Body of Knowledge*, 5<sup>th</sup> Edition, 2012, PMI, USA, 285p.
6. Prado, D. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, 2ª Edição, Nova Lima, Editora Falconi, 2010, 210p.