MPM destaque

estudo de caso

Projetos são empreendimentos com início e fim definidos, objetivos claros e que resultam em produtos ou serviços únicos (*project management institute, 2000b*). Projetos são críticos para o sucesso de qualquer organização e representam a melhor forma de alcançar saltos qualitativos e quantitativos. Cada empresa gerencia seus projetos de forma diversa, possuindo, conseqüentemente, níveis de maturidade diferentes. Publicações recentes da mídia impressa mostram que o governo brasileiro está investindo de forma intensa em novos projetos, na ordem de 15 bilhões de dólares.

De acordo com as pesquisas do *The Standish Group International* (1994), 46% dos projetos de Tecnologia da Informação (TI) foram entregues acima do orçamento e do prazo, sendo que 28% falharam totalmente. Outro estudo mais recente (2001) mostra que somente 24% dos projetos de TI conduzidos pelas empresas *Fortune 500* será completado com êxito.

Não apenas o *Standish* mostra resultados estatísticos como este. Uma pesquisa feita com gerentes de projeto e conduzida pela *Robbins-Gioia* (1999) descobriu que 90% destes gerentes estimaram para menos o tamanho do projeto e sua complexidade. Perto da metade (44%) teve seu orçamento "estourado" em 10% a 40% e somente 16% desses projetos conseguiram ser entregues dentro do cronograma proposto.

O Gartner Group (1999) observou que os projetos de desenvolvimento de software de TI, da forma como atualmente são gerenciados, estão 170%-180% acima do orçamento. Outro dado estatístico, mais uma vez pelo The Standish Group International

É baseado neste cenário que buscaremos caracterizar, para os mercados brasileiro e americano, o que se convencionou chamar de maturidade em gerenciamento de projeto, conceituado por Harold Kerzner, principal referência mundial no assunto, como o "desenvolvimento integrado de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso". Entretanto, ressalta o autor, processos e sistemas repetitivos não são, por si só, garantia de sucesso; apenas aumentam a sua pro-

babilidade. Significa dizer que a medida principal deste esforço não deve ser o tempo ao longo do qual ele é aplicado, mas sim a qualidade de seu foco estratégico.

Para sistematizar esta abordagem, compilamos os resultados comparativos por setor avaliado (Tecnologia e Telecomunicações; Petróleo, Gás e Energia; Construção e Outros – Bancos, Farmacêutico, Serviços, Indústria), destacando questões referentes às diversas áreas de conhecimento, com ênfase no processo de planejamento; habilidades mais valorizadas num gerente de projetos, além daquelas determinantes para sua contratação.

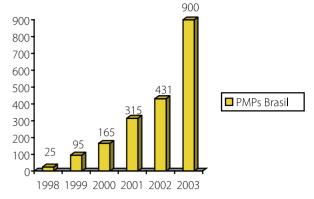


Figura I – evolução da quantidade de PMPs no Brasil Fonte: Project Management Institute, não publicado (*)O valor de 2003 é estimado.



nchmarking em Ges-Project Management

Medição do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: Uma análise conceitual e comparativ

Uma análise conceitual e comparativa entre um benchmarking nacional e norte-americano

José Rodrigues de Farias Filho rodrigues@latec.uff.br

Leon Herszon Filho - PMF

Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal

Fluminense, engenheiro civil, membro do PMI. Professor dos

programas de pós-graduação em Gerência de Projetos do MBA-FGV, MBA-UFF/Latec e MBA UVA. Atualmente Dire-

tor Executivo do IIL Brasil, empresa líder mundial em trei-

namento e consultoria em gestão de projetos, Teoria das

leon@iil.com.br

Restrições e Seis Sigma.

Engenheiro civil pela Universidade de Fortaleza – UNI-FOR/1988. Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pelo LATEC/UFF/1998. Mestre em Engenharia Civil pela UFF/1992. Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ/1996. Professor-Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia do CTC/UFF. Professor do Doutorado e Mestrado em Engenharia Civil da UFF. Professor do Mestrado em Engenharia Produção da UFF. Professor do Mestrado em Sistema de Gestão da UFF. Coordenador do Núcleo de Competitidade, Estratégia e Organizações dos Mestrados em Engenharia de Produção e Sistema de Gestão da UFF.

(1995), mostrou que as companhias e agências americanas gastaram US\$ 81 bilhões em projetos de software que foram cancelados e outros US\$ 59 bilhões em projetos que ainda seriam concluídos, porém excederiam sua estimativa original de prazo. Isso mostra um panorama nada animador quanto à forma que a maioria dos projetos é gerenciada no mundo todo.

Um aspecto relevante é a quantidade de filiais, *chapters* ou seções do PMI existentes no Brasil, que saltou de seis para 14, entre os anos de 2002 a 2004. Com isso, o Brasil é o terceiro país em número de *chapters* no mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos da América e Canadá.

Se considerarmos a quantidade de *Project Management Professional* (PMP), ou seja, profissionais de gerenciamento de projetos certificados pelo PMI pelo seu conhecimento das melhores práticas e pela sua experiência comprovada, observamos no gráfico abaixo um crescimento considerável. Com essas informações pode concluir-se que o nosso país tem aceitado, utilizado e demandado cada vez mais por projetos desenvolvidos de maneira eficiente.

Uma breve análise dos resultados obtidos no estudo de Benchmarking em Gestão de Projetos realizado pelo PMI-Rio em 2003 e o estudo Project Management Best Practices realizado em 2000 por Kwak & Ibbs nos Estados Unidos da América. Neste artigo, analisa-se os resultados específicos das indústrias da Construção, Tecnologia e Comunicações, Petróleo, Gás e Energia. Os resultados indicam que as empresas brasileiras têm um baixo nível de maturidade em gerenciamento de projetos, independentemente da comparação com a prática de outros países – e que nos Estados Unidos, principal referência desta disciplina, é possível avaliar a aderência às boas práticas para as principais áreas de conhecimento.

Análise dos resultados do estudo debenchmarking em gerenciamento de projetos nos EUA e no Brasil

O Project Management Institute consolidou, desde sua criação em 1969, algumas das melhores práticas na gestão de projetos de diversas empresas do mundo e as apresentou em forma de processos, conforme sua publicação A Guide for Project Management Body of Knowledge (project management institute, 2000b). Essa publicação, atualmente em sua 2.ª edição, é comumente conhecida como PMBOK 2000 e é a mais aceita mundialmente, tendo se transformado em um padrão da indústria americana American National Standards Institute (ANSI).

Nos Estados Unidos da América

Conforme consta do estudo *Project Management Best Practices* (KWAK & IBBS, 2000), baseado no Modelo de Berkeley (PM)2 (http://www.ce.berkeley.edu/~ibbs/yhkwak/pmmaturity.html, http://www.ce.berkeley.edu/~ibbs/yhkwak/pmbench.html) foi realizado um *benchmarking* de 38 empresas de quatro indústrias diferentes nos EUA:

Engenharia e Construção; Telecomunicações; Software; e Manufatura de Alta Tecnologia.

Esse estudo analisou três aspectos: maturidade geral em gerenciamento de projetos; maturidade em cada área de conhecimento do PMBOK; e maturidade dos cinco grupos de processos do PMBOK. As principais descobertas estão relatadas a seguir.