



# Modelos de Maturidade

## Visão Geral



O foco deste artigo é oferecer ao leitor uma visão geral dos modelos de maturidade existentes e mostrar algumas características de quatro modelos: o CMM, específico para a indústria do software; o PMMM do Dr. Harold Kerzner; o OPM3 criado pelo PMI; e o Prado-MMGP do consultor Darci Prado. Espero assim compartilhar minhas experiências práticas e acadêmicas no assunto, para que o leitor possa aumentar sua capacidade comparativa entre os modelos e escolher um caminho para sua organização.

### CONTEXTUALIZAÇÃO DA MATURIDADE

Durante as décadas de 80 e 90, as organizações aplicaram conceitos fundamentais para a sua sobrevivência como "TQM", "Engenharia Simultânea", "Reengenharia" e "Benchmarking". Assim, conseguiram obter benefícios de organizações tanto inteiramente projetizadas quanto inteiramente voltadas para a rotina [KERZNER, 2002].

Ao mesmo tempo, houve a percepção de que não basta para o sucesso de um projeto apenas a boa vontade de uma equipe e/ou a contratação de um experiente "tocador" de projetos. Há a necessidade de disseminar boas práticas e empregar uma metodologia padronizada.

Estudiosos das ciências gerenciais, enxergando então essa necessidade da sociedade iniciam, principalmente a partir da década de 90, a elaboração de dezenas de guias e padrões de gestão de projetos, como o PMBOK, hoje o mais reconhecido deles em todo o mundo. Assim, para se ter uma idéia desse "oceano" de modelos, guias e padrões, existem hoje, no mínimo, cerca de 27 modelos de maturidade [PMI, 2003].

Diante dessa situação, como as organizações poderiam então identificar e conduzir de maneira científica o seu desenvolvimento em gestão de projetos e não confundir os diversos tipos e usos de modelos?

Por outro lado, como evitar o ceticismo excessivo, diante de dezenas de opções, e assim argumentar que não dá para fazer nada?

Começamos pela formação do conceito, no qual podemos dizer que **um modelo de maturidade funciona como um guia para a organização, de tal maneira que ela possa localizar onde está e como está, "espelhando-se" nele para, em seguida, realizar um plano para que ela possa chegar a algum ponto melhor do que o atual, na busca da excelência.**

### ESCOLHA DOS MODELOS A SEREM AVALIADOS

O lançamento do OPM3 despertou meu interesse em comparar os modelos já existentes com ele, já que este prometia romper certos paradigmas dos modelos existentes até então, além de ser elaborado por mais de 700 profissionais de 35 países.

Assim, escolhi junto com o OPM3, mais três modelos e, a seguir, justifico as razões das escolhas:

- O CMM (Capability Maturity Model), por ser precursor dos modelos de maturidade. Além disso, é um modelo voltado à entrega de processos técnicos (indústria de softwares), extremamente difundido e aperfeiçoado entre essa indústria;
- O PMMM (Project Management Maturity Model), por ser um modelo cujo criador, Dr. Harold Kerzner, tem em suas obras, referência mundial em gestão de projetos. Além disso, é um modelo que foi testado em dezenas de empresas de classe mundial;
- E o Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) é o único modelo elaborado por um brasileiro, o consultor Darci Prado, profissional que através de seus livros materializa uma grande experiência prática do conhecimento do assunto no Brasil, cujo modelo poderá ter bastante aderência às empresas do País.

### CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE MATURIDADE

Para avaliar os quatro modelos escolhidos, foram adotados cinco critérios que podem ser necessários para que um modelo possa ser útil e aplicável à organização:

- **Disponibilidade:** como o modelo é disponibilizado materialmente para os interessados e sua facilidade de obtenção;
- **Formato do questionário:** como as perguntas do modelo foram formuladas (se são questões abertas, fechadas, escala Likert – do tipo: não concordo até concordo fortemente -, etc.);
- **Avaliação:** como a organização descobre quantitativamente qual o seu grau de maturidade dentro do modelo;
- **Aderência ao planejamento estratégico:** revela o quanto o modelo se demonstra alinhado com os sistemas de gestão organizacional;
- **Plano e medição de melhorias:** revela se o modelo de maturidade dispõe formas de implementação de melhorias na gestão de projetos.

A seguir, as tabelas com as características básicas de cada modelo:



**Warlei Agnelo de Oliveira**  
warlei@gold.com.br  
Engenheiro civil com MBA em Gestão de Projetos pela FGV. Atualmente exerce o cargo de coordenador técnico do PROAD – Programa de Aprimoramento Institucional da Administração Pública do Estado de Minas Gerais. É professor dos cursos de aperfeiçoamento de servidores públicos da Fundação João Pinheiro para a disciplina de Gestão de Projetos. Trabalhou no INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial em produtos para melhoria de gestão empresarial, especialmente gerenciamento de projetos.