

Maturidade em **Gestão de Projetos**



2022

2017

2022 - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é dos autores.

1ª edição. Ano 2022

Elaboração, distribuição, informações:

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos — AEST

Assessoria de Gestão Estratégica — AGE

Coordenação do Escritório de Projetos — CEP

Endereço: Esplanada dos Ministérios, Bloco D, Sala 834

CEP: 70043-900 Brasília - DF

Tel.: (61) 3218-2693

E-mail: age.gm@agro.gov.br

COORDENAÇÃO EDITORIAL – Assessoria de Gestão Estratégica – AGE

EQUIPE TÉCNICA

Cristóvão de Melo, Gislene Almeida, Juliana Paiva, Larissa Massote, Leila Ollaik, Leonardo Lanna, Paulo Cardoso, Pedro Bertone, Paulo Sérgio Fresneda e Rachel Freire.

DESIGN E DIAGRAMAÇÃO

Larissa Massote e Juliana Paiva

Sumário

1. Introdução	4
1.1. Contextualização	4
2. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	6
2.1. Aplicação no Mapa	8
3. Nível de Maturidade em Gestão de Projetos do Mapa em 2022	9
3.1. Características do Nível Padronizado	10
3.2. Comparação com Níveis Nacionais	10
4. Conclusão	15
Anexo I - Cálculo da Maturidade	17

1. Introdução

Este é o relatório da Pesquisa de Maturidade em Gestão de Projetos 2022, aplicada no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento — Mapa, com o intuito de conhecer o grau de maturidade da organização no gerenciamento de projetos e na gestão da estratégia. O relatório apresenta o contexto da instituição, o método utilizado na pesquisa, os resultados alcançados e a conclusão, com o diagnóstico atual do Mapa.

O diagnóstico situacional serve para identificar, por meio da percepção dos envolvidos de uma organização, qual o nível de maturidade em que a organização se encontra com relação aos temas propostos. No Mapa, este diagnóstico busca identificar o seu nível atual de maturidade em gerenciamento de projetos e compará-lo ao nível aferido anteriormente, verificando, assim, os pontos positivos e negativos da situação atual e a evolução nos últimos cinco anos.

As percepções deste trabalho servirão como fundamento para aprimoramento das ações e instrumentos concernentes à gestão de projetos.

1.1. Contextualização

Em outubro de 2017, foi realizada a primeira pesquisa de maturidade em gestão de projetos no Mapa¹, quando da Implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP, com participação restrita à equipe da Coordenação de Projetos. O resultado desse diagnóstico situacional colocou nossa organização no nível “Conhecido” do método escolhido para a medição, o Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos - MMGP, de Darci Prado².

De lá para cá, muitos instrumentos de gestão de projetos foram desenvolvidos e implementados no Ministério: o [Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios - MPG-Mapa 3.0](#), aprovado pela [Portaria nº 101, de 23 de março de 2020](#), o [Guia de iniciação ao MGP-Mapa 3.0](#), o software de gestão estratégica e de gestão de projetos [Strategic Adviser – SA](#), além de outros componentes do Kit de Gestão de Projetos, disponibilizado pela Assessoria de Gestão Estratégica – AGE a todas as Unidades Administrativas do Mapa.

Em 2020, o Mapa aprovou o Plano Estratégico 2020-2031, planejamento associado aos Projetos Estratégicos Corporativos e Resultados Prioritários do Mapa, os quais foram acompanhados trimestralmente desde sua criação em 2020, mesmo com as restrições impostas pela pandemia de COVID-19.

As dificuldades encontradas no gerenciamento destes projetos foram trabalhadas em eventos, reuniões e outras oficinas com a finalidade de estreitar a comunicação das equipes de projeto com os escritórios de projetos.

¹ Processo SEI nº 21000.003242/2017-81, documento nº 3602821.

² <https://maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/>

Em 2020 também foi criado um modelo de escritório de projetos local para divulgar, fomentar e implantar escritórios de projetos nas secretarias. O Mapa passou a ter, além do escritório de projetos central e o da Secretaria de Defesa Agropecuária — SDA, o escritório de projetos da Secretaria de Aquicultura e Pesca — SAP, tendo este desenvolvido seu próprio Plano Estratégico, com o mesmo horizonte temporal (2020-2031) e utilizando o mesmo método do Plano Estratégico do Mapa.

É neste cenário que, ao fim de 2022, fez-se oportuna a realização de nova pesquisa de maturidade em gestão de projetos, com maior divulgação, de modo a alcançar um número maior de participantes, para conhecer o estágio em que se encontra o Mapa, comparativamente à pesquisa anterior e ao conjunto das organizações brasileiras.

2. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O método escolhido para pesquisar o grau de maturidade no Mapa foi o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MMGP do professor Darci Prado, o mesmo utilizado em 2017. O texto explicativo e as imagens ilustrativas sobre o modelo foram adaptados a partir da página de divulgação do autor.

Segundo Prado³, o método almeja servir como um referencial para a organização, de tal forma que ela possa identificar seu nível de compreensão coletiva a respeito do assunto e, a partir disso, pôr em prática um plano de aprimoramento para conquistar um nível de maturidade maior que o atual, no que diz respeito à gestão de projetos.

O modelo Prado (MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) foi lançado em dezembro de 2002 e já foi aplicado em centenas de organizações brasileiras, públicas e privadas. Desde 2005, a pesquisa é aplicada nacionalmente, proporcionando um diagnóstico setorial a respeito do grau de maturidade do ecossistema organizacional brasileiro.

O modelo contempla 5 níveis e 7 dimensões. Compreende, ainda, processos, ferramentas, pessoas, estruturas e estratégias e é aderente ao PMBOK (PMI), ao ICB (IPMA) e Prince2.

O modelo MMGP se aplica tanto a setores isolados de uma organização (áreas técnicas, áreas de projetos etc.) como também à corporação como um todo.

O modelo envolve 5 níveis de maturidade, conforme a figura 1.



Figura 1: Níveis de Maturidade e Dimensões. Adaptado de:

<https://maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/>

³ <https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2020/05/fundamentos-modelo-prado-mmgp-2.pdf> (Acessado em 26/10/2022).

Os níveis estabelecidos no modelo possuem as seguintes definições:

- 1. Inicial:** gerenciamento de projetos de forma isolada;
- 2. Conhecido:** gerenciamento de múltiplos projetos com baixa padronização e disciplina;
- 3. Padronizado:** gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Escritório de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos;
- 4. Gerenciado:** gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Escritório de Projetos buscando melhoria contínua e Líderes de Projetos mais capacitados e com maior influência;
- 5. Otimizado:** gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Escritório de Projetos atuando como "Centro de Excelência". Líderes de Projetos com grande autonomia.

As sete dimensões são:

01. Competência em Gerenciamento de Projetos;
02. Competência Técnica e Contextual;
03. Competência Comportamental;
04. Metodologia;
05. Informatização;
06. Estrutura Organizacional; e
07. Alinhamento Estratégico.

As dimensões acima criam a **plataforma de gerenciamento de projetos**, conforme a figura 2:



Figura 2: Plataforma de Gerenciamento de Projetos. Adaptado de: <https://maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/>

2.1. Aplicação no Mapa

A aplicação da pesquisa no MAPA foi amplamente divulgada a todos os servidores e colaboradores da instituição, inclusive àqueles das superintendências estaduais e entidades vinculadas durante o período compreendido entre o dia 19 de setembro de 2022 e o dia 18 de outubro de 2022.

O questionário, disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, é composto de 43 questões, sendo três identificadoras e 40 referentes aos níveis de maturidade propostos pelo modelo.

A pesquisa contemplou as seguintes regras para preenchimento: o questionário contém 10 perguntas para cada um dos 4 níveis de maturidade, considerado o nível de maturidade “Inicial” como ponto de partida, totalizando 40 perguntas. As perguntas são de múltipla escolha, sendo possível eleger apenas uma delas em cada questão clicando ao lado da opção que reflete a situação atual de maturidade em gerenciamento de projetos da organização.

As perguntas dos níveis 2, 3 e 4 possuem cinco opções de resposta. Elas refletem o grau de aderência da organização à questão formulada. Já as perguntas do nível 5 possuem apenas 2 opções, de forma que a organização ou possui ou não tal característica. O nome do participante é um item opcional da pesquisa e as perguntas a respeito dos dados do participante (setor em que trabalha e se já fez algum curso relacionado ao tema) têm o objetivo de estratificar por unidade administrativa as respostas. Nenhum dado foi ou será utilizado para qualquer outro fim.

O questionário demanda até 30 minutos para ser respondido e inicia-se no nível 2 de maturidade, indo até o nível 5. A partir das respostas dos níveis 2, 3, 4 e 5, o nível real de maturidade é calculado. O nível 1 de maturidade, “Inicial”, é tomado como existente em qualquer organização, ou seja, todas as organizações já começam com uma nota de maturidade igual a 1.

3. Nível de Maturidade em Gestão de Projetos do Mapa em 2022

Responderam à pesquisa 73 servidores, distribuídos em todas as Unidades Administrativas do Mapa. Este universo de participantes foi significativamente maior que o da pesquisa realizada entre os dias 17/09 e 19/10/2017, com abordagem circunscrita à Coordenação de Projetos do Mapa, que na época estava em desenvolvimento e contava com quatro servidores.

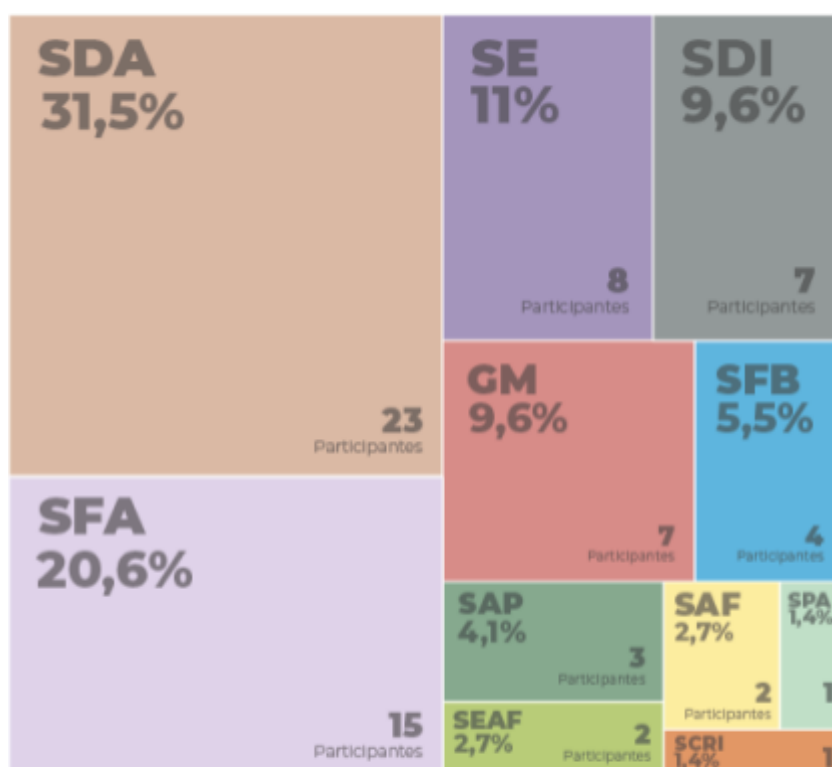


Figura 3 - Participantes por Unidade Administrativa. Fonte: própria.

Conforme se depreende da figura 3, houve uma boa representação das Unidades Administrativas do Mapa na pesquisa, sendo essas descritas na tabela com a respectiva porcentagem de participação. Para a divulgação da Pesquisa de Maturidade foram enviadas mensagens por e-mail a todos os servidores, por meio do sistema de comunicação institucional do Mapa (Intercom) e também mensagens por e-mail da AGE aos servidores que participaram de cursos de

treinamento no software *Strategic Adviser* - SA. Desse modo, todas as Unidades Administrativas (inclusive as entidades vinculadas) foram incluídas nas listas de divulgação da pesquisa. Essa representatividade foi muito positiva de modo a retratar o Mapa de forma ampla.

O nível de maturidade aferido para o MAPA por meio da aplicação do método MMGP apontou o valor de 2,16 para a organização como um todo, o que posiciona o MAPA no terceiro degrau da escala de maturidade: nível "Padronizado".

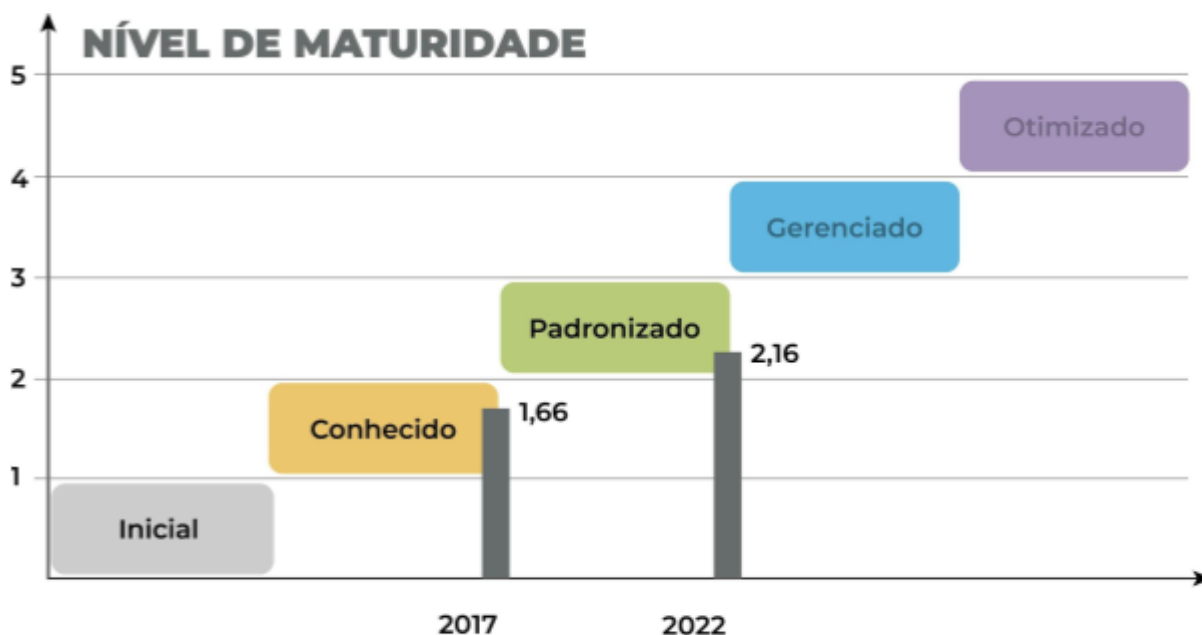


Figura 4 - Nível de Maturidade 2017 e 2022. Fonte: Própria.

3.1. Características do Nível Padronizado

Segundo o Modelo Prado MMGP⁴:

O nível “Padronizado” representa a situação em que foi implementada uma plataforma de Gerenciamento de Projetos. 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; e
- uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

3.2. Comparação com Níveis Nacionais

O modelo MMGP menciona as sete dimensões relacionadas à maturidade em gestão de projetos, mas não revela a fórmula de correlação entre as perguntas e as dimensões. Para sanar a lacuna metodológica, foi adotada neste relatório a correlação proposta por

⁴ <https://maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/>

Nascimento (2018)⁵ a partir da qual obtiveram-se os seguintes resultados transcritos na figura 5 para cada dimensão no Mapa.

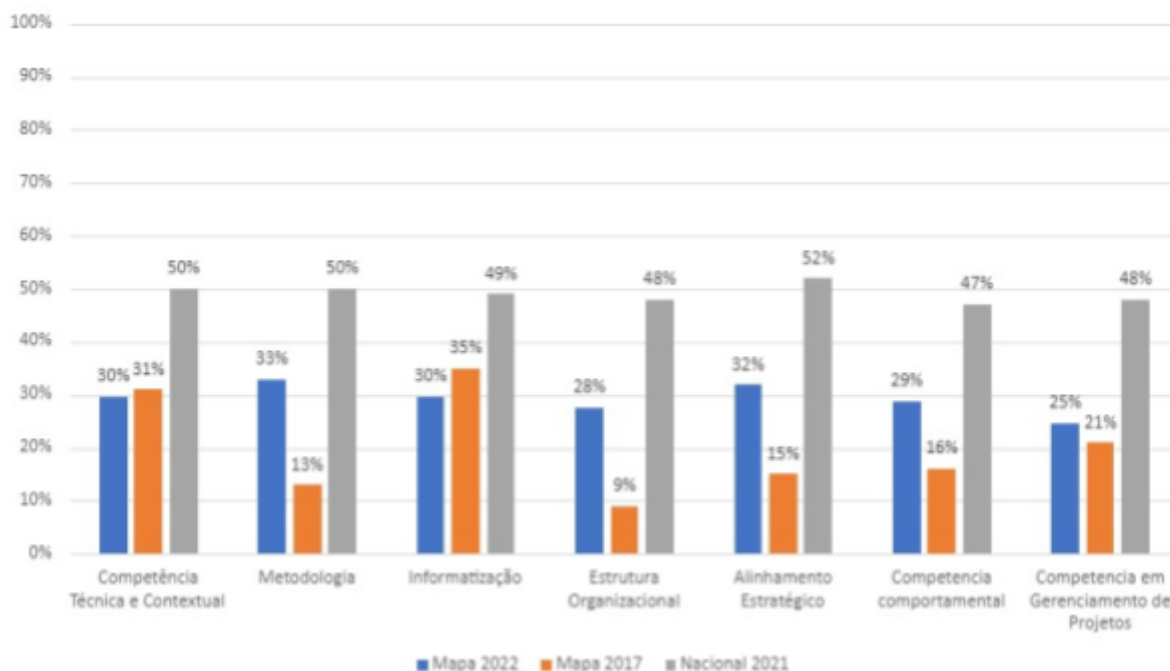


Figura 5 - Gráfico comparativo por dimensão do Mapa com a média nacional em 2021. Fonte: Própria.

Em relação ao cenário nacional, conforme a Pesquisa Nacional de Maturidade de Projetos - 2021⁶, o Mapa segue abaixo das médias nacionais em todas as dimensões. Porém, a comparação dos números obtidos em 2022 com os de 2017 revela que o Mapa teve evolução em cinco das dimensões tratadas (Metodologia, Estrutura Organizacional, Alinhamento Estratégico, Competência Comportamental, Competência em Gerenciamento de Projetos). Em duas, apresentou decréscimo (Competência Técnica e Contextual e Informatização), o que pode ter ocorrido em função da diferença entre a quantidade de servidores que responderam à pesquisa em 2022 e entre a dos que responderam em 2017. Além disso, algum “viés de alta” no nível de maturidade encontrado na pesquisa aplicada em 2017 pode haver ocorrido, em função de a participação ter sido restrita ao escritório de projetos, em tese com maior grau de conhecimento a respeito do tema.

É preciso ressaltar que o Mapa subiu na escala de maturidade em relação à pesquisa anterior e, hoje, está no mesmo grau de maturidade da média das organizações brasileiras, o nível “Padronizado”, embora sua pontuação encontre-se no primeiro quartil deste nível.

A figura 6 apresenta os resultados gerais e os resultados segmentados do conjunto de respostas também em relação às dimensões do modelo. Os servidores e colaboradores que

⁵ NASCIMENTO, Carlos Eduardo. Análise sobre maturidade em gerenciamento de projetos na Associação de Municípios da Região do Contestado Amurc - SC (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade do Contestado, Canoinhas 2018.

⁶ <https://maturityresearch.com/resultados-2021/>

disseram já ter recebido algum treinamento na área de Gestão de Projetos atribuíram notas maiores a todas as dimensões (área demarcada em verde). Os participantes da Secretaria de Defesa Agropecuária – SDA (área demarcada em laranja) também conferiram melhores pontuações do que os que não receberam qualquer treinamento (área demarcada em azul).

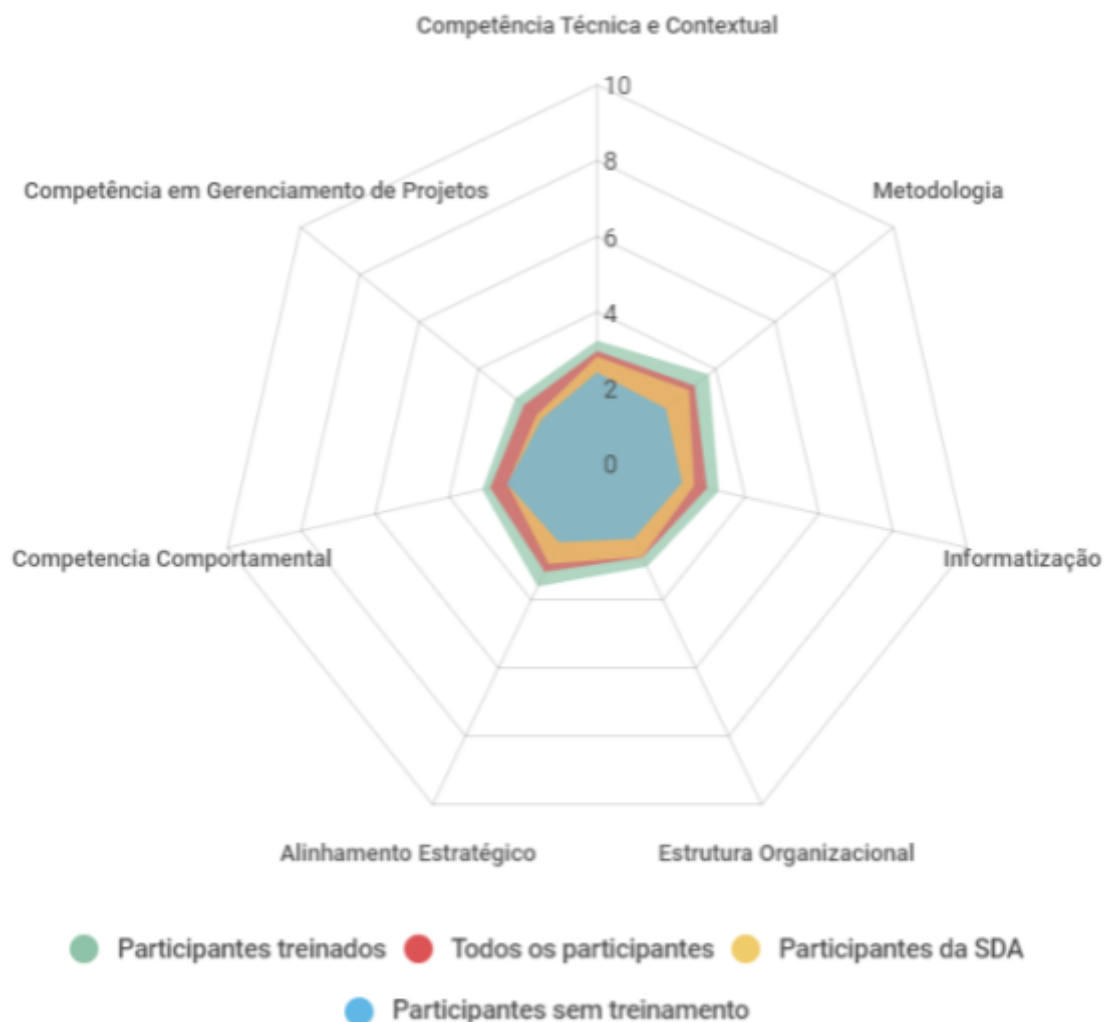


Figura 6 - Resultados gerais e os resultados segmentados. Gerado pelo site Infogram.

Fonte: Própria.

A média de projetos por organização na Pesquisa Nacional de Maturidade de Projetos - 2021 foi de 25, sendo que as organizações governamentais atingiram a média de 20 projetos por organização. Considerando que o Mapa possui atualmente 21 iniciativas estratégicas contempladas em seu Plano Estratégico 2020-2031, pode-se afirmar que a quantidade de projetos estratégicos do Ministério está adequada ao tamanho e ao tipo da organização.

A pesquisa nacional de 2021 consolidou os resultados nacionais por diversos segmentos de mercado. A figura 7 representa a comparação do resultado do MAPA com a maturidade média de diversos segmentos econômicos.

Maturidade - Área de Negócio em 2021

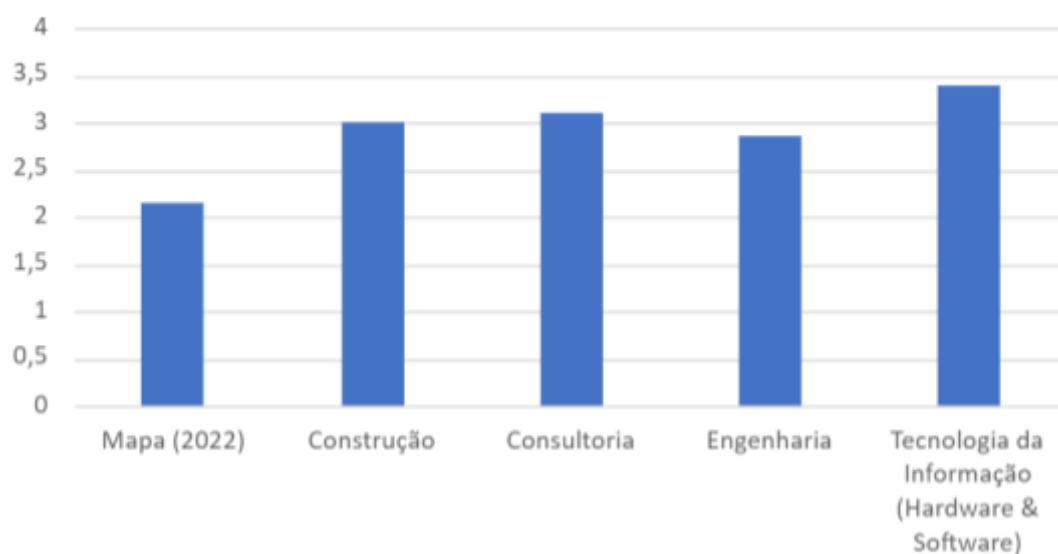


Figura 7 - Gráfico comparativo do Mapa com outras áreas de negócio em 2021. Fonte: Própria.

A pesquisa também agrupou os resultados nacionais por tipo de organização. A Figura 8 compara o resultado do MAPA com os resultados de diferentes tipos de organização. Segundo esses resultados, o MAPA encontra-se 33% abaixo da média das instituições ligadas à Administração Direta governamental.

Maturidade - Tipo de organização

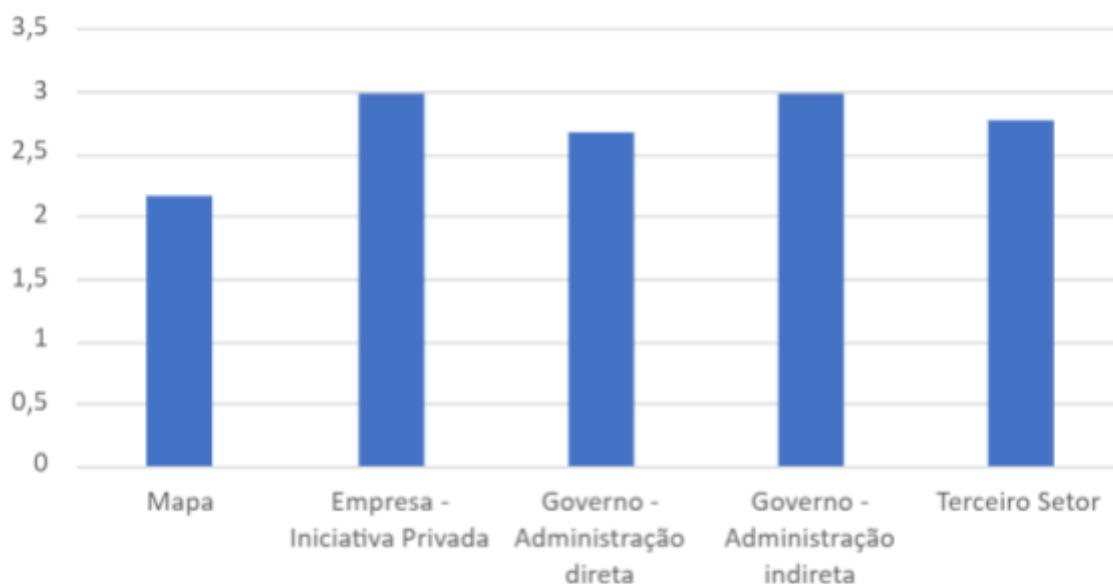


Figura 8 - Gráfico comparativo do Mapa com os tipos de organização em 2021. Fonte: Própria.

4. Conclusão

Um diagnóstico situacional de gerenciamento de projetos serve para identificar, por meio da percepção dos envolvidos de uma organização, qual o seu nível de maturidade em relação aos temas propostos.

A Análise Situacional feita em 2022 abrangeu a totalidade das Unidades Administrativas - UAs do Mapa, diferentemente da que foi feita em 2017, cujo foco recaiu sobre o nascente Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP. O resultado de 2022 é consequência da implementação do EGP, hoje consolidado na Assessoria de Gestão Estratégica - AGE, área responsável por acompanhar os projetos estratégicos do Ministério e auxiliar as UAs do Mapa no gerenciamento desses projetos.

Em relação à Pesquisa de Maturidade, pode-se afirmar que a nota de 2,16 obtida pelo Mapa reflete a percepção generalizada a respeito da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, tendo em vista a representatividade da amostra.

O resultado da pesquisa é uma fonte de referência para o planejamento da instituição, no que concerne à gestão de projetos, permitindo definir, orientar e priorizar as ações da AGE, em consonância com as diretrizes do Ministro.

Os números demonstram que o Mapa se encontra abaixo da média em todas as dimensões nas comparações com as médias nacionais, evidenciando a importância e a oportunidade existentes para o aprimoramento das atividades e ferramentas da AGE e do Mapa.

A avaliação realizada considerando o valor obtido no cálculo em relação às respostas do questionário (2,16) e os níveis estabelecidos no MMGP aponta que o Mapa, segundo a percepção dos entrevistados, enquadra-se atualmente no nível "Padronizado". Este nível é caracterizado pelo gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada, com o Escritório de Gestão de Projetos participando ativamente no planejamento e controle dos projetos. Na última pesquisa, o Mapa estava no nível "Conhecido" e, após a estruturação do Escritório de Gestão de Projetos, alcançou o nível subsequente, feito relevante para a estratégia da organização. Esse resultado está intimamente relacionado ao processo de definição metodológica, treinamento dos colaboradores do Mapa, aquisição de software de uso institucional para gestão de projetos em nível gerencial e estratégico no Ministério.

A evolução na área de Gestão de Projetos, assim como em outros temas organizacionais, é alcançada paulatinamente. Dessa maneira, esse diagnóstico é importante para que o Mapa possa apresentar ações em relação ao tema com o intuito de aumentar continuamente o nível de maturidade em relação à Gestão de Projetos.

Por meio da análise das respostas, podem-se propor algumas ações para o Mapa evoluir em Gerenciamento de Projetos:

- 1) continuar o trabalho de capacitação dos servidores e colaboradores do Mapa, além de divulgação interna do tema, com a realização de eventos e cursos, a divulgação de matérias na Intranet (Agronet), o envio de e-mails para toda a organização (Intercons), dentre outras ações que reforcem a cultura da Gestão Estratégica e de Projetos.
- 2) continuar a implementação dos Escritórios de Gestão de Projetos em todas as Unidades Administrativas - UAs do Mapa.
- 3) aumentar o envolvimento da Alta Gestão, com a participação efetiva na definição e monitoramento dos projetos relevantes para a Estratégia do Ministério.

A trajetória percorrida entre a implementação do EGP em 2017 e a atuação da AGE em 2022 demonstra a evolução do Mapa no gerenciamento de projetos, explicitando o uso de um ferramental metodológico consistente e de rotinas estruturadas. Da mesma forma, a pesquisa evidencia a necessidade de aprofundamento da cultura organizacional no tema e de aprimoramento das práticas e ferramentas utilizadas no Ministério de modo a diminuir a distância entre a maturidade encontrada na organização e a média nacional.

Anexo I - Cálculo da Maturidade

As 40 perguntas respondidas pelos servidores e colaboradores das Unidades Administrativas do Mapa foram tabuladas conforme o modelo MMGP, sendo que o somatório das respostas se encontra resumido abaixo.

O modelo considera o somatório dos pontos obtidos em função das respostas de cada uma das 40 perguntas conforme a fórmula apresentada abaixo:

$$\text{Nível de Maturidade} = (100 + 35,52 + 30,73 + 29,97 + 20,68)/100 \rightarrow \text{Nível} = 2,16$$

Cálculo de maturidade:

Passo 1: o nível 2 é composto de 10 perguntas, que recebem diferentes valorações conforme a opção selecionada. Na tabulação das respostas, atribuem-se as seguintes pontuações às respostas:

- a) 10 pontos
- b) 7 pontos
- c) 4 pontos
- d) 2 pontos
- e) 0 pontos

Após atribuir as pontuações de acordo com as respostas, obtém-se a média de cada questão de acordo com as respostas dos participantes.

Passo 2: é realizada a soma das 10 questões do nível 2 (média final do nível 2).

Passo 3: realizar o mesmo procedimento para os níveis 3 e 4 (considerando a mesma atribuição de nota para cada opção de resposta: a) 10 pontos, b) 7 pontos etc.).

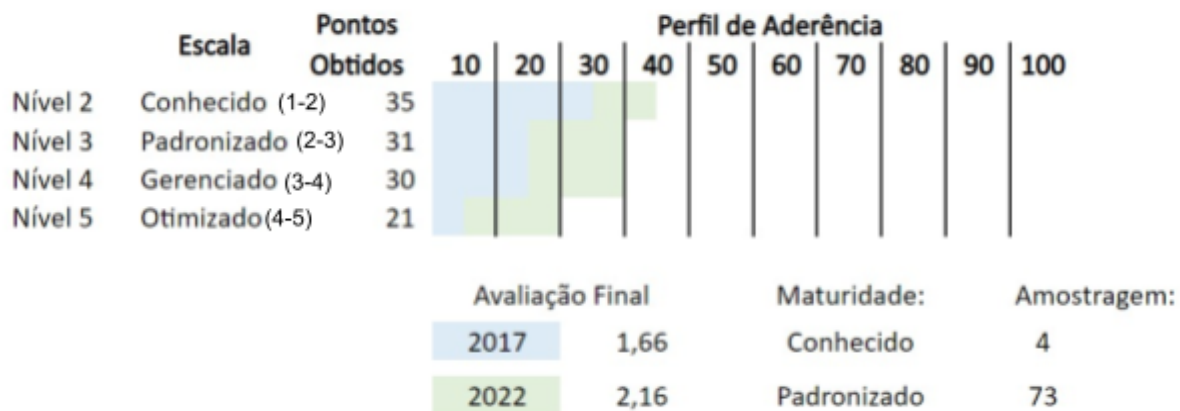
Passo 4: no nível 5 são apenas duas respostas, sendo atribuído o valor “10” para respostas “a” e o valor “0” para respostas letra “e”. Da mesma maneira, deve-se fazer a média por participante e em seguida o somatório das notas das questões.

Passo 5: Nível de Maturidade = $[100 + (\text{média final do nível 2} + \text{média final do nível 3} + \text{média final do nível 4} + \text{média final do nível 5})]/100$.

O questionário se inicia pelo nível 1 de maturidade (Inicial) e, em função das respostas das perguntas referentes aos níveis 2, 3, 4 e 5, o nível real de maturidade é calculado.

A tabela a seguir mostra como a nota alcançada no questionário pode ser avaliada:

Nível Inicial: todos já se encontram no nível inicial ao responderem a pesquisa, porque a fórmula do método atribui, no mínimo, a nota 1 para cada entrevistado.



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento — Mapa

MARCOS MONTES CORDEIRO

Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos — AEST

FRANCISCO BASÍLIO FREITAS DE SOUZA

Assessoria de Gestão Estratégica — AGE

PAULO SÉRGIO VILCHES FRESNEDA

Coordenação do Escritório de Projetos — CEP

CRISTÓVÃO DE MELO

Equipe da Assessoria de Gestão Estratégica — AGE

CRISTÓVÃO DE MELO – CEP/AGE

GISLENE DA SILVA ALMEIDA – ADM/AGE

JULIANA TEIXEIRA DE PAIVA – CPE/AGE

LARISSA GUIMARÃES MASSOTE – CEP/AGE

LEILA GIANDONI OLLAIK – CPE/AGE

LEONARDO LANNA GUILLÉN – CPE/AGE

PAULO ROBERTO CARDOSO – ADM/AGE

PEDRO ANTONIO BERTONE ATAIDE – CEP/AGE

RACHEL LIMA MARCELINO FREIRE – CEP/AGE



2022

2017

Ministério da Agricultura,
Pecuária e Abastecimento

