



Comissão de Gestão Fazendária

# DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS

---

## 43ª REUNIÃO

10/06/2019



# AGENDA



OBJETIVOS DA PESQUISA



VISÃO GERAL DAS UCPs



O MODELO DE AVALIAÇÃO DE  
MATURIDADE



ANÁLISE DOS RESULTADOS



LIÇÕES APRENDIDAS

O objetivo dessa pesquisa é AVALIAR A MATURIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS das Unidades de Coordenação de Programas (UCPs)\*, com foco em:

## AUMENTAR A CAPACIDADE DE ENTREGA DE RESULTADOS

Realizar mudanças de maior complexidade exigem: conhecimento técnico e gerencial especializados, atenção focada nas interfaces e objetivos, consciência dos pontos de complexidade do projeto e, principalmente, o gerenciamento das comunicações e dos relacionamentos com as partes interessadas. Nesse sentido, a pesquisa busca avaliar o nível de aplicação desses conhecimentos e técnicas pelas UCPs.

## FOMENTAR A ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO ÂMBITO DE CADA UCP

O objetivo da pesquisa é avaliar os avanços e as lacunas de cada UCP, permitindo que os gestores tracem objetivos para o amadurecimento das práticas relacionadas às dimensões de estrutura organizacional, alinhamento estratégico, metodologia, informatização, competência comportamental, competência em GP e competência técnica e contextual.

## COMPARTILHAR CONHECIMENTOS SOBRE ESTRATÉGIAS E LIÇÕES APRENDIDAS

Ao longo do tempo os gestores das UCPs vem desenvolvendo estratégias de como lidar com os desafios da modernização da gestão fiscal dos estados. Uma parte dessas estratégias são contextuais (características singulares de cada estado) e parte são conhecimentos mais comuns e que podem ser replicados para outros estados.

# PRINCIPAIS NÚMEROS

**20** Total de Estados  
respondentes

**54** Total de perguntas

# Sucesso em tempos de disrupção:

Expandir o cenário da entrega de valor para compensar o alto custo do baixo desempenho

Realizado desde 2006, o relatório *Pulse of the Profession*® do PMI é a principal pesquisa global sobre profissionais que prestam serviços de gerenciamento de projetos, programas ou portfólio em organizações globais.

O *Pulse* mapeia as principais tendências do gerenciamento de projetos de agora e do futuro.

---

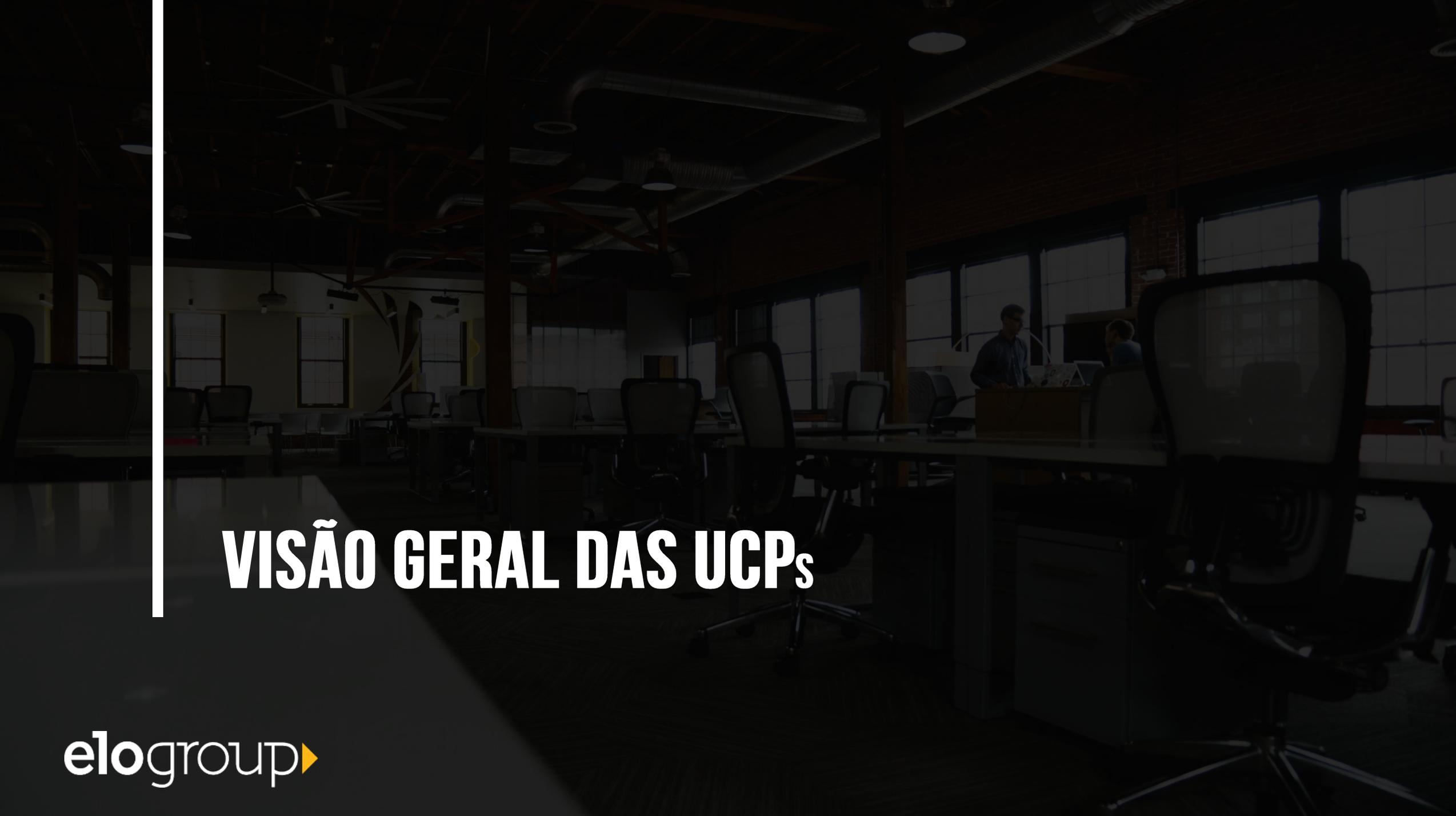
Perdem-se 9,9% de cada dólar devido ao baixo desempenho de projetos. O ritmo e o escopo das mudanças realçam a necessidade de excelência em gerenciamento de projetos

---

# PRINCIPAIS ELEMENTOS DO SUCESSO NOS PROJETOS

As organizações campeãs percebem que o projeto e as práticas de gerenciamento de projetos, programa e portfólio certas proporcionam uma vantagem competitiva. Mas há sempre mais que pode — e deve — ser feito. Nos últimos seis anos, temos conduzido pesquisas adicionais para determinar quais fatores têm mais impacto no sucesso dos projetos. Uma análise estatística rigorosa mostra que três elementos saltam para frente da cena quando se trata de ajudar as organizações a economizar milhões de dólares.

1. Investir em patrocinadores executivos ativamente envolvidos
2. Evitar o desvio de escopo ou alterações não controladas do escopo de um projeto
3. Amadurecer capacidades de entrega de valor



# VISÃO GERAL DAS UCPs

01

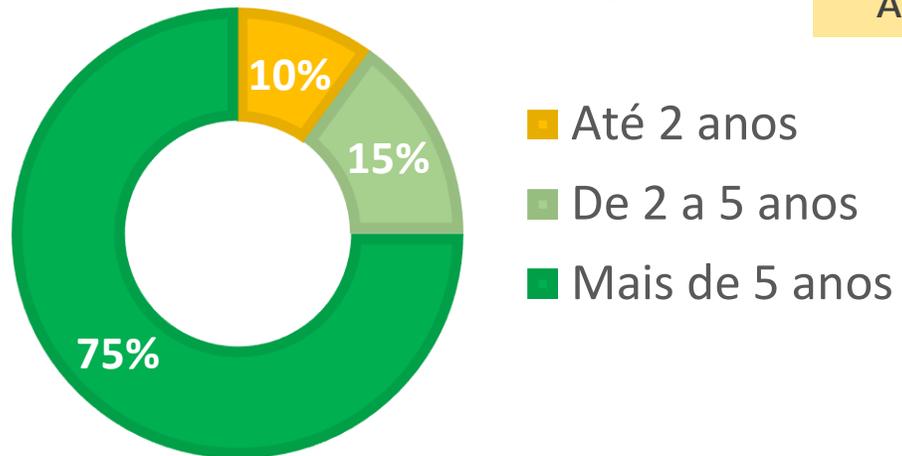
## PERFIL DOS RESPONDENTES

### PERGUNTAS

- Há quanto tempo você atua com projetos de modernização organizacional?
- Há quanto tempo você (respondente) atua na UCP?

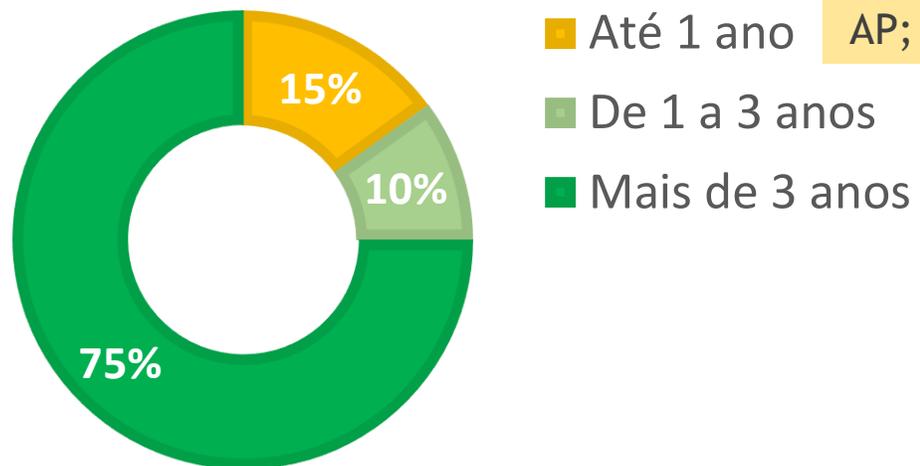
## TOTAL DE TEMPO ATUANDO COM PROJETOS DE MODERNIZAÇÃO

AP; DF



## TOTAL DE TEMPO ATUANDO NA UCP

AP; DF; RS



02

## PERFIL INSTITUCIONAL

### PERGUNTAS

#### Estrutura

- Qual a posição da UCP na organização?
- Qual o tamanho da equipe própria da UCP (incluindo o coordenador)?

#### Funções

- A UCP é a unidade responsável (gestora) por quais das temáticas abaixo?
- Quais programas estão sob gestão da UCP?
- Qual o principal objetivo da UCP? Ela cumpre esse objetivo?

#### Resultados

- Como a UCP é percebida pela organização?

# ESTRUTURA DA UCP

## POSICIONAMENTO

SECRETÁRIO

DIRETAMENTE  
VINCULADA

14 UFs

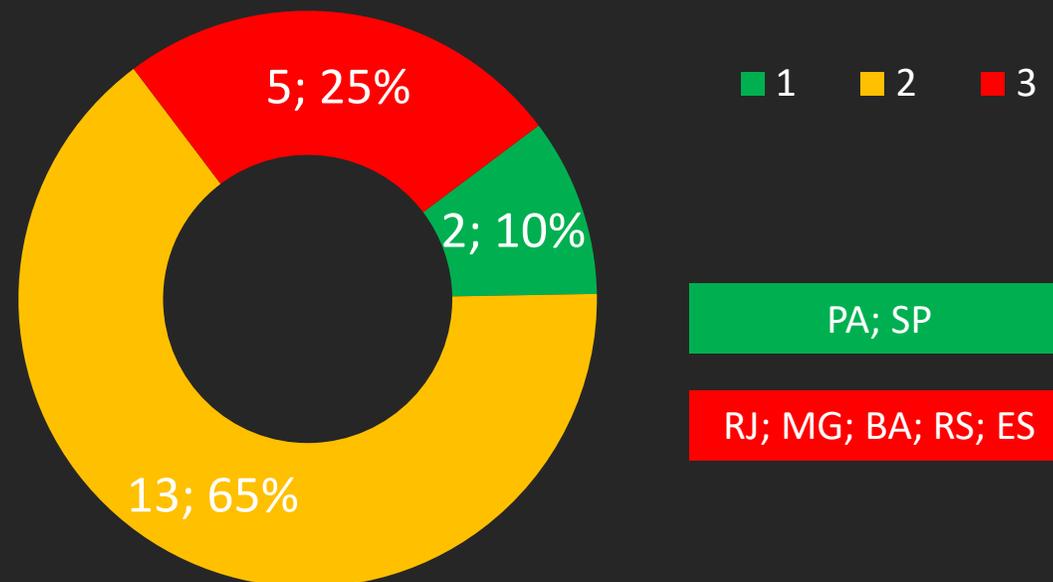
2 NÍVEIS ABAIXO

06 UFs

3 NÍVEIS ABAIXO

-

## EQUIPE



# FUNÇÕES INSTITUCIONAIS

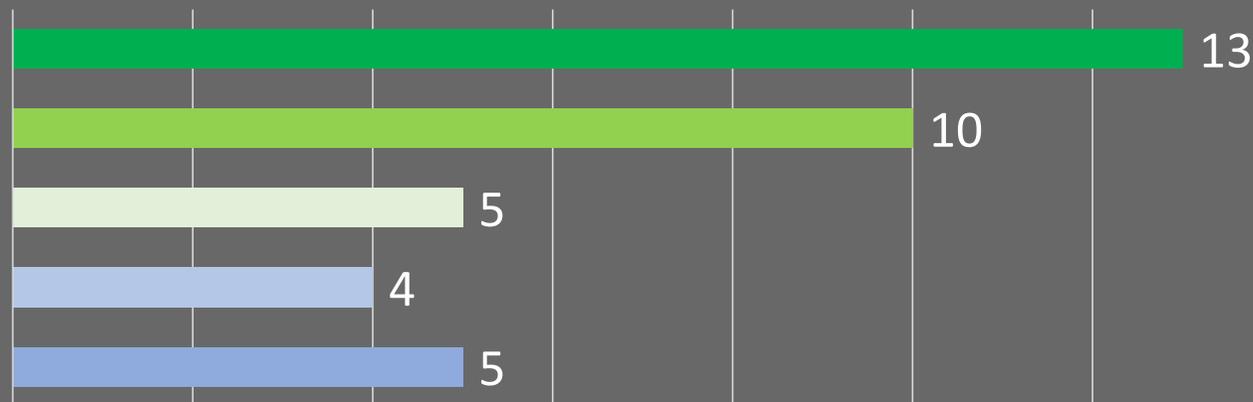
Gestão do portfólio e dos projetos institucionais

Planejamento estratégico institucional

Gestão dos processos / escritório de processos

Gestão do plano de investimento do órgão

Programa de modernização



## QUAL O PRINCIPAL OBJETIVO DA UCP?

**#1** Acompanhamento dos Projetos e Produtos

**#2** Gestão dos Recursos

**#3** Gestão dos Programas (\*)

## PROGRAMA SOB GESTÃO DA UCP

UFs

PROFISCO II

14

PROFISCO I

9

FUNDAT

1

PMAE

1

PROFIPAT

1

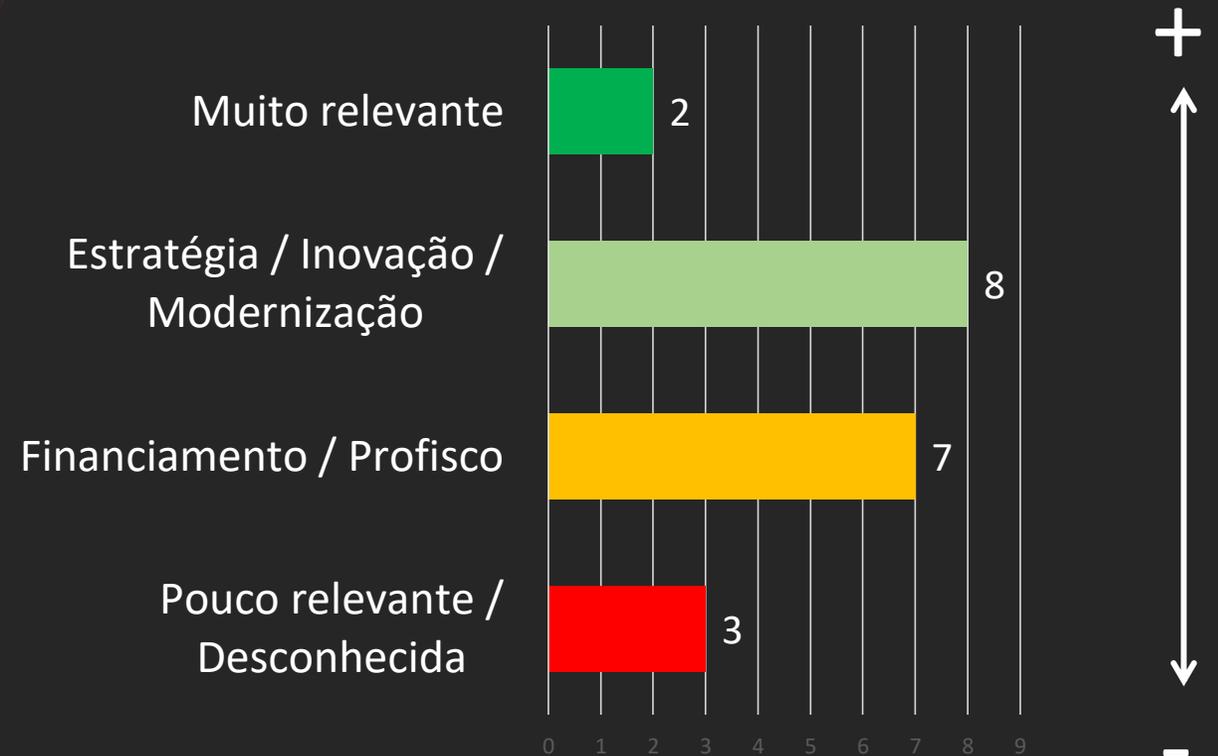
PROJETOS MESMO SEM FINANCIAMENTO EXTERNO

1

NENHUM

1

# PERCEPÇÃO DE VALOR

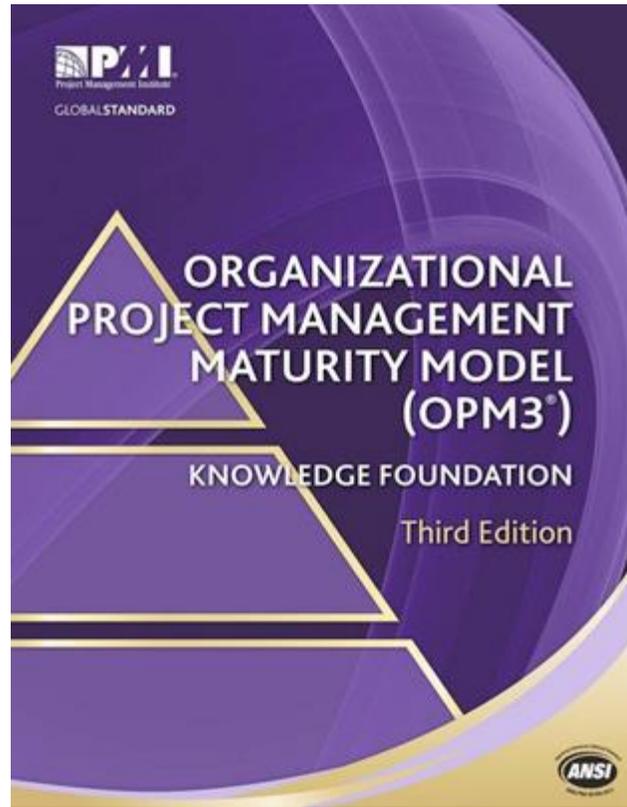




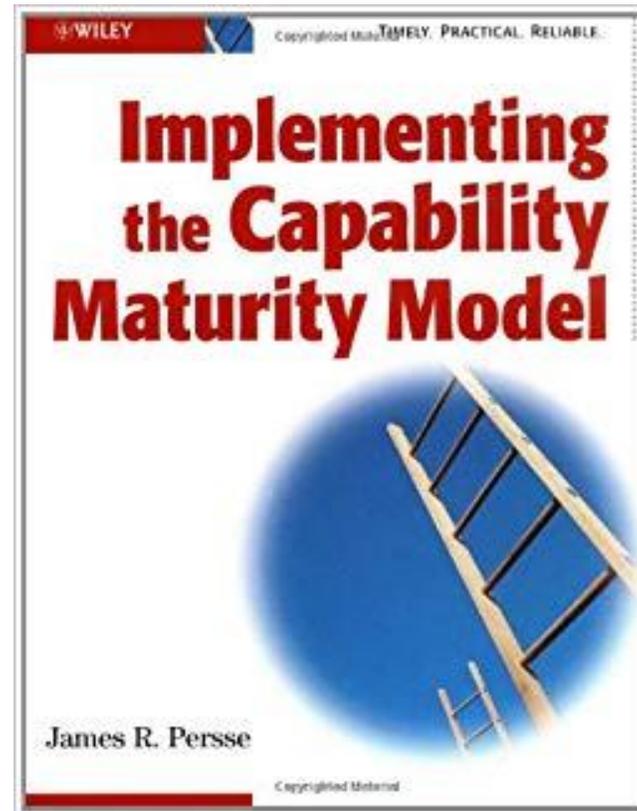
# AVALIAÇÃO DA MATURIDADE

# MODELOS DE MATURIDADE

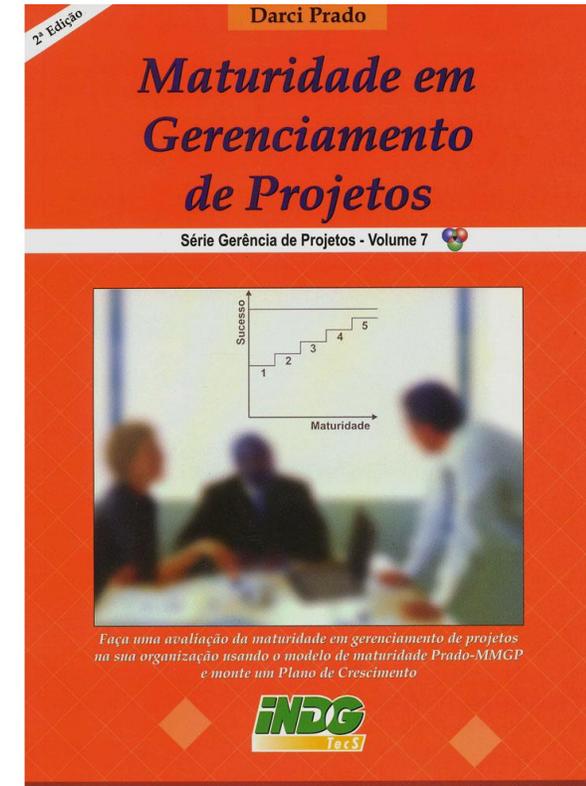
*A maturidade em um ambiente organizacional representa o quanto uma organização está apta para alcançar seus objetivos. A maturidade em gerenciamento de projetos ocorre gradualmente com o acúmulo de experiências práticas e com um processo de desenvolvimento de competências.*



OPM3



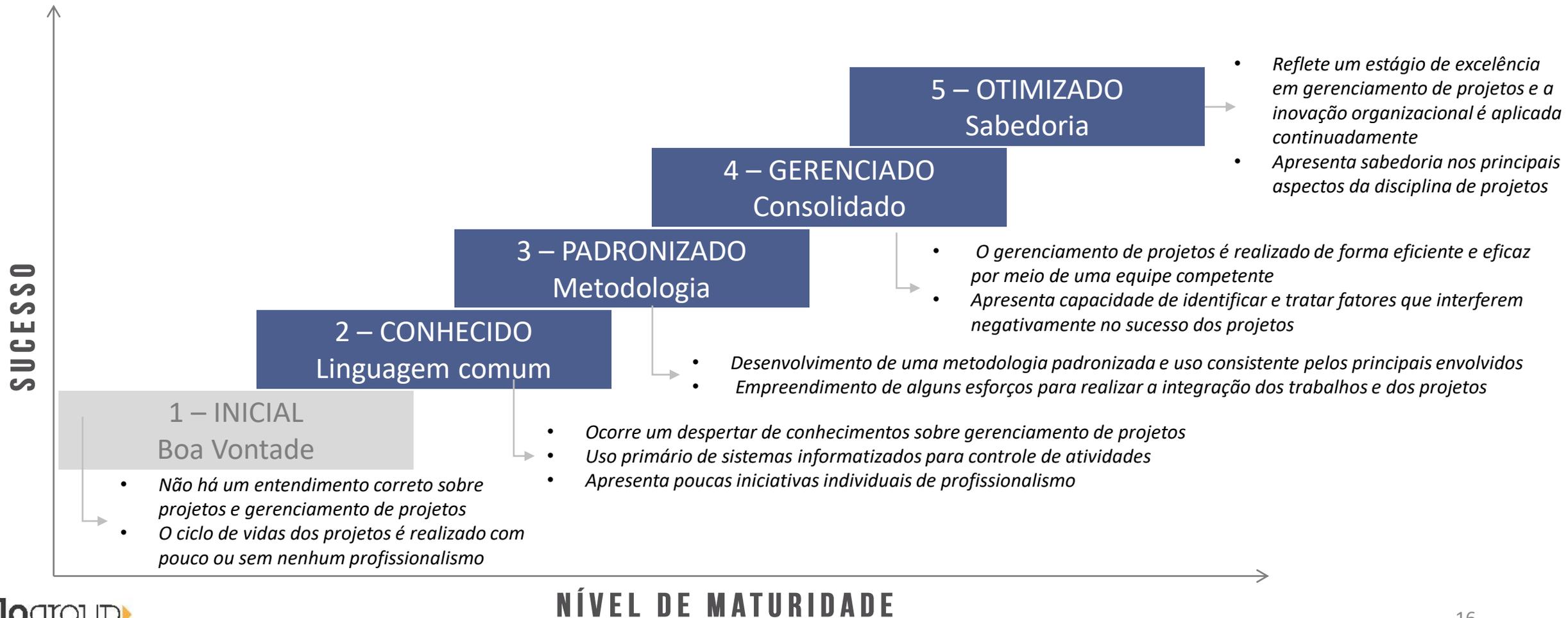
CMM e CMMI



MMGP

# O MMGP – NÍVEIS DE MATURIDADE

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos [Prado-MMGP] foi lançado em 2002 por Darci Prado e foi muito experimentado em organizações brasileiras públicas, privadas e do terceiro setor ([http://www.maturityresearch.com/novosite/index\\_br.html](http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html)). O modelo Prado-MMGP estrutura a maturidade em gestão de projetos em cinco níveis



# O MMGP – DIMENSÕES DO MODELO

*O modelo Prado-MMGP é composto por uma plataforma de sete dimensões fundamentais de gerenciamento de projetos:*





## Competência



### Gerenciamento em GP

conhecimento e experiência dos principais envolvidos em gerenciamento de projetos.



### Técnica e Contextual

Conhecimento e experiência dos principais envolvidos em aspectos técnico relacionados ao serviço e resultado assim como as regras de negocio.



### Comportamental

Conhecimento e experiência dos principais envolvidos em aspectos comportamentais, sendo esses: liderança, organização, motivação, negociação, etc



### Uso de Informatização

Metodologia informatizada e sistemas acessível facilitando a tomada de decisão envolvidas



### Alinhamento Estratégico

Alinhamento com o planejamento estratégico



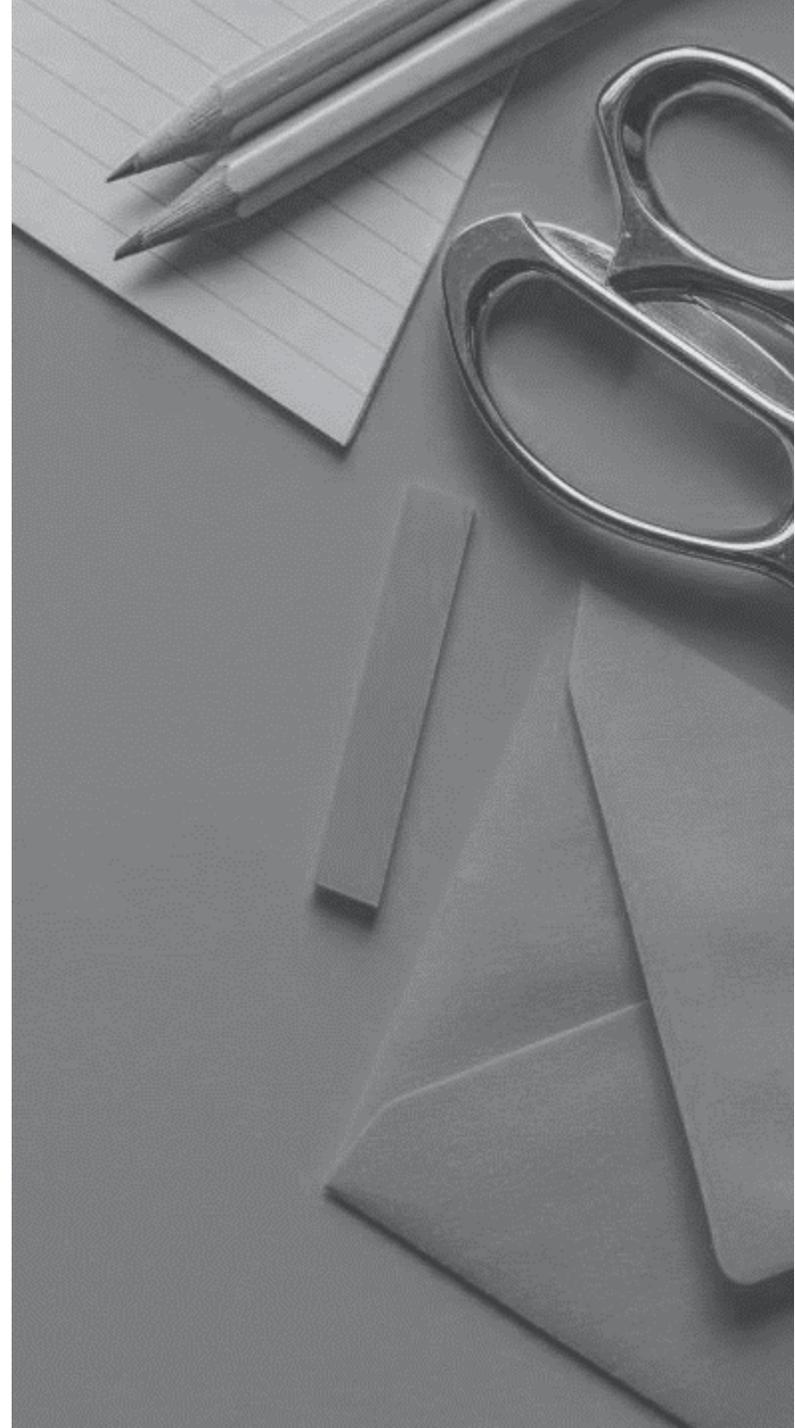
### Estrutura Organizacional

Estrutura adequada que defina funções e normatiza a relação de autoridade entre as áreas



### Uso de Metodologia

Existência de metodologia adequada



# O MMGP – DIMENSÕES DO MODELO



## ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Tanto a carteira de projetos atuais como também os projetos futuros a serem desenvolvidos devem estar **completamente alinhados com os objetivos estratégicos** da organização.



## METODOLOGIA

Deve existir uma **metodologia única** com pequenas adaptações para cada setor e que integre naturalmente com os processos da organização. O desenvolvimento de uma metodologia padronizada para garantir a correta **aplicação de técnicas e ferramentas** e que abranja todas as etapas do ciclo de vida dos projetos.



## INFORMATIZAÇÃO

As **funcionalidades do sistema** de gestão de projetos devem contemplar todo o ciclo de vida dos projetos e, em especial, os tópicos mais relevantes da metodologia desenvolvida. As ferramentas informatizadas devem ser facilmente utilizadas pelos profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos.



## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Em razão do envolvimento de diversas áreas da organização com os projetos, deve existir mapeamento das **funções e definições claras do grau de autoridade dos gerentes de projetos** nas diferentes áreas para minimização de conflitos e maximização de resultados.

# O MMGP – DIMENSÕES DO MODELO



## COMPETÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS

Todos os profissionais envolvidos devem possuir **conhecimentos e experiências na disciplina de gerenciamento de projetos**. Essas competências devem ser difundidas, em níveis e sofisticação que variam de acordo com a necessidade, por todos os setores envolvidos com projetos. As publicações “Project Management Body of Knowledge [PMBOK]” e “IPMA Competence Baseline [ICB]” são exemplos de fontes importantes de conhecimentos de gerenciamento de projetos.



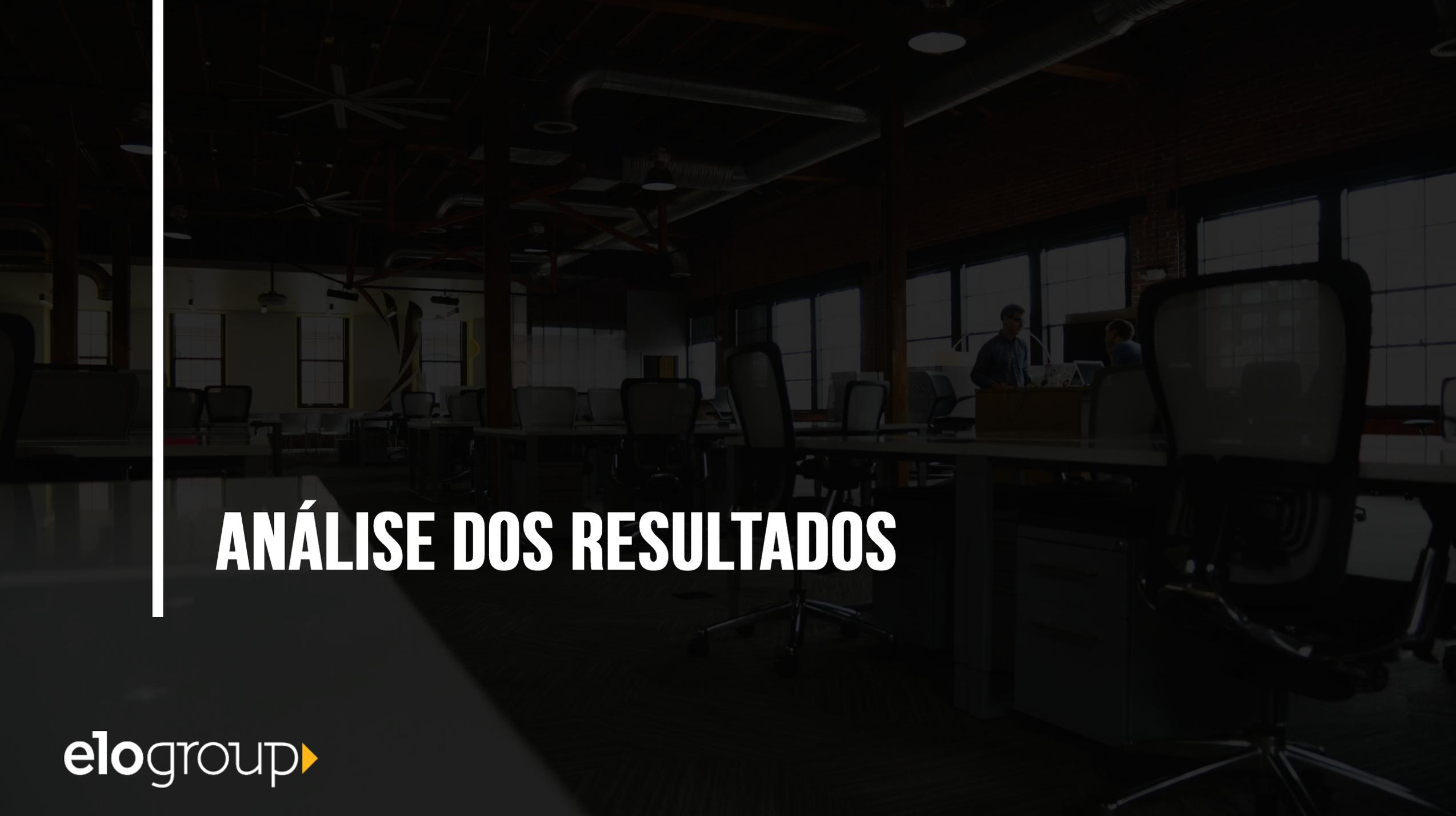
## COMPETÊNCIA TÉCNICA E CONTEXTUAL

Todos os profissionais envolvidos devem possuir conhecimentos e **experiências nas questões técnicas referentes ao escopo** do projeto, bem como nos diversos outros tópicos referentes ao modelo de negócio da organização. Essas competências devem ser difundidas, em níveis e sofisticação que variam de acordo com a necessidade, por todos os setores envolvidos com projetos.



## COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL

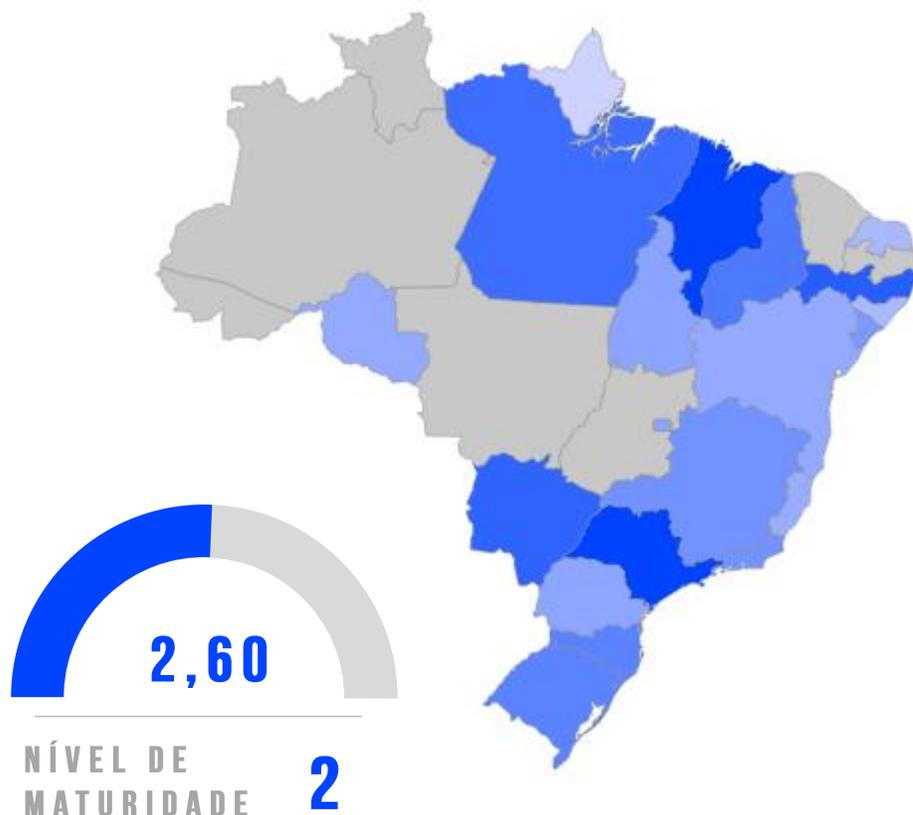
Todos os profissionais envolvidos devem possuir habilidades comportamentais em temas como **comunicação, liderança, planejamento, negociação, criatividade, integridade, relacionamento interpessoal, etc**. Essas competências devem ser difundidas, em níveis e sofisticação que variam de acordo com a necessidade, por todos os setores envolvidos com projetos. As pessoas são fundamentais na execução de qualquer projeto, portanto é fundamental que elas façam da melhor maneira e que estejam motivadas para o trabalho.



# ANÁLISE DOS RESULTADOS

# RESULTADO GERAL

## AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DAS UCPS



UF	PONTOS
SC	2,84
AP	1,26
PI	3,03
RN	1,76
SP	4,11
MS	3,47
ES	1,99
PE	3,57
PA	3,27
TO	2,19
RS	2,84
SE	2,4
BA	2,06
MG	2,54
PR	2,15
MA	4,12
RO	2,06
RJ	2,52
DF	2,15
AL	1,74

## OUTRAS REFERÊNCIAS



MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado  
www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2017:

**"Governo: Administração Direta e  
Administração Indireta"**

*O resultado final de 2017 apresentou uma maturidade média de 2,63, uma pequena melhora em comparação com a avaliação de 2014 (2.50 pontos).*

*Provavelmente os investimentos na melhoria da gestão de projetos estão sendo feitos pelo Governo, porém esses investimentos ainda não se traduziram na melhoria dos resultados finalísticos.*

<http://www.maturityresearch.com/novosite/2017/download/RelatorioMaturidade2017-Governo-Parte-A-Indicadores-V3.pdf>

# PAINEL DE RESULTADOS

QR Code:



<http://bit.do/COGEF>



# PRINCIPAIS OPORTUNIDADES

DIMENSÃO	ITEM	NÍVEL
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	<i>Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.</i>	3 (P2)
METODOLOGIA	<i>Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.</i>	3 (P1)
INFORMATIZAÇÃO	<i>Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.</i>	4 (P5)
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<i>Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.</i>	2 (P6)
COMPETÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS	<i>Levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada” para cada perfil e construção do Plano de Ação.</i>	2 (P10)
COMPETÊNCIA TÉCNICA E CONTEXTUAL	<i>A equipe UCP tem demonstrado domínio expressivo nos aspectos (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs - Value Improving Practices, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.</i>	4 (P4)
COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	<i>Os envolvidos demonstram fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc</i>	4 (P8)

# BENCHMARKING POR DIMENSÃO

## DIMENSÃO

ALINHAMENTO  
ESTRATÉGICO

**MA; PE; SP; PI; RO**

METODOLOGIA

**MA; SP**

INFORMATIZAÇÃO

**PA; MA; SP**

ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL

**PE; MA; PA**

## DIMENSÃO

COMPETÊNCIA EM  
GESTÃO DE PROJETOS

**SP; MS; MA**

COMPETÊNCIA  
TÉCNICA E  
CONTEXTUAL

**MA; SP; MS**

COMPETÊNCIA  
COMPORTAMENTAL

**SP; SC**

# CONCLUSÕES



Existe uma correlação moderada entre o resultado da maturidade e a EXPERIÊNCIA DO COORDENADOR com projetos de modernização



Existe uma correlação moderada entre o resultado da maturidade e o POSICIONAMENTO DA UCP na organização



# LIÇÕES APRENDIDAS

## PATROCÍNIO

- Mudança da UCP para junto do Gabinete do Secretário permitiu melhor permeabilidade da UCP junto às Áreas
- A institucionalização do Comitê Estratégico com a participação do Secretário, dos Subsecretários, do gerente de TI, do Coordenador da UCP e do Representante do escritório de processos ajudou na priorização dos projetos e no comprometimento dos líderes de projetos
- Estratégia de envolver o alta gestão da Secretaria na tomada de decisão dos projetos do PROFISCO.
- Apoio da alta gestão
- Participar ativamente da evolução do Planejamento Estratégico
- Divulgação dos Resultados via relatório para a Alta Administração

## COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

- Comunicação intensa com os stakeholders e participação/parceria com a Assessoria de Comunicação da SEFAZ
- Reuniões frequente com todos os agentes envolvidos no processo (PGE, Secont, Setor de Cotações, Instituto de Tecnologia) proporcional maior celeridade no final do Profisco.
- Estratégia de fazer com que os líderes dos produtos (áreas de negócio) se envolvam mais na gestão das ações necessárias ao desenvolvimento do projeto.
- Alinhamento com as áreas envolvidas nos projetos transversais.
- Reuniões permanentes para cumprimento das obrigações
- workshop de encerramento do PROFISCO I aberto para todos os servidores
- Acreditar que era possível entregar os produtos e tentar envolver todos os servidores no tocante à importância do financiamento para o Estado

## APOIO TÉCNICO

- busca de apoio técnico junto ao órgão financiado (BID) para a execução dos projetos e aquisições
- 1) Atuação frequente da UCP junto às áreas de Negócio visando detalhar o escopo dos termos de referência com antecedência ao prazo da própria área (isso demonstrou muito positivo, pois muitas áreas achavam que tinham conhecimento suficiente de como desenvolver o pedido técnico do objeto, mas na verdade conseguiram enxergar a necessidade de maior trabalho para se conseguir detalhar as demandas
  - Apoiar a Concepção do Projeto, facilitar a interlocução entre os envolvidos e monitorar, monitorar, monitorar....
- Articular em relação ao diagnóstico e definição dos Projetos necessários à modernização
  - Orientação para garantir entregas de curto prazo - os gerentes de projeto que seguiram essa linha de atuação vem conseguindo entregar resultados positivos. Um ponto importante tem sido a mudança de cultura dos envolvidos que enxergam valor nessa forma de atuação.
  - Integração com os outros estados via COGEF (\*).

## ESTRUTURA E EQUIPE

- Manter os mesmo membros da UCP;
- Aprovação do PROFISCO II e implantação da estrutura organizacional para sua execução.
- Contratar recursos externos para ajudar no gerenciamento de projetos
- Consolidação e divulgação das competências da assessoria de gestão de projetos e sua metodologia.

## GESTÃO DOS RECURSOS

- Aperfeiçoar o sistema de informações financeiras e prestação de contas.
- Convencer quanto à importância da contratação do PROFISCO II

## METODOLOGIA

- Implantação de projetos com base na metodologia
- Divulgação da metodologia

## FOCO NAS PRIORIDADES

- Maior transparência e foco nos processos principais
- Direcionar esforços para os projetos que enxergamos maior possibilidade de alcance de resultados.

CARLOS GONÇALVES

CARLOS.GONCALVES@ELOGROUP.COM.BR

(61) 98110 4382

elogroup▶

WWW.ELOGROUP.COM.BR