

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS: ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE GESTÃO DOS  
RECURSOS HÍDRICOS – COGERH**

**ASSESSMENT OF MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT: A CASE  
STUDY AT THE WATER RESOURCES MANAGEMENT COMPANY –  
COGERH**

Joao Batista Coelho Neto <sup>1</sup>

Julio Cesar Muniz Filho <sup>2</sup>

**Resumo**

Este estudo de caso avalia o desempenho da Gestão de Projetos na Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará (Cogerh) pela ótica do Escritório de Projetos Corporativo (EPC). Utilizando o modelo de maturidade de Darci Prado, pesquisa bibliográfica, levantamento documental e aplicação de questionários, que foram realizados em líderes patrocinadores e gerentes de projetos durante o mês de março de 2023. O desempenho da Cogerh em relação ao cumprimento de prazos dos projetos ainda é um ponto fraco, porém percebe-se um crescimento no nível de maturidade da empresa em relação à cultura de projeto. A diretoria considera o Planejamento Estratégico e a Gestão de Projetos como prioridade e espera-se que a capacitação de novos profissionais resulte em avanços e melhorias significativas no futuro.

Palavras-chave: gestão de projetos, planejamento estratégico, governança de projetos e escritório de projetos.

---

<sup>1</sup> Aluno do MBA em Gestão e Governança Pública da Unipace.

<sup>2</sup> Mestre em Economia – UFC. Orientador do MBA em Gestão e Governança Pública da Unipace.

## **Summary**

This case study evaluates the performance of Project Management at the Water Resources Management Company of the State of Ceará (Cogerh) from the perspective of the Corporate Project Office (EPC). Using Darci Prado's maturity model, bibliographical research, documental survey and application of questionnaires, which were carried out in sponsor leaders and project managers during the month of March 2023. Cogerh's performance in relation to meeting project deadlines is still it is a weak point, but one can see a growth in the company's maturity level in relation to the project culture. The board considers Strategic Planning and Project Management as a priority and it is expected that the training of new professionals will result in significant advances and improvements in the future.

Keywords: project management, strategic planning, project governance and project office.

## **Introdução**

"O objetivo deste estudo é realizar uma análise do desempenho do Escritório de Projetos Corporativo no que tange o fortalecimento da cultura de projetos na Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará - Cogerh".

A pesquisa realizada tem caráter exploratório, já que foram empregados diversos recursos comparativos para demonstrar a relevância da atuação do Escritório de Projetos Corporativo. Essa abordagem foi utilizada no estudo de caso realizado na Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos - Cogerh.

Este estudo avalia o ciclo de vida do início ao estágio atual, do Escritório de Projetos na Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará – Cogerh, uma empresa pública, com o objetivo de demonstrar como a criação dessa estrutura pode contribuir para a consolidação da transformação organizacional. Para conduzir a pesquisa, foi empregada a metodologia de estudo de caso, que envolveu pesquisa bibliográfica, levantamento documental e questionários aplicados a líderes patrocinadores e gerentes de projetos, no mês de março de 2023. O modelo de maturidade utilizado para avaliar a implantação do escritório de projetos foi o de Darci Prado, que considera diferentes níveis de maturidade, incluindo o conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado.

## **Gestão de Projetos**

Gerenciar projetos é fundamental para alcançar objetivos e metas estabelecidos por organizações públicas e privadas. É necessário dominar as boas práticas de gerenciamento, como planejamento e controle de escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, riscos, comunicações, aquisições e partes interessadas. O Project Management Institute (PMI) é a principal organização mundial nessa área, e a certificação PMP garante altos padrões profissionais e éticos. Gerenciar projetos é uma questão de otimização de resultados e sobrevivência das organizações.

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para atender aos requisitos e expectativas das partes envolvidas. Isso é realizado através da combinação de pessoas, técnicas e sistemas para administrar os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos. Um projeto é um conjunto de atividades temporárias realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração dos processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Existem três ciclos de vida que são importantes para entender no gerenciamento de projetos. O ciclo de vida do projeto é dividido em fases para melhor controle gerencial: viabilidade, planejamento, desenho, construção e entrega. O ciclo de vida do produto dura da concepção do produto até sua retirada do mercado e pode requerer ou abranger muitos projetos durante seu ciclo de vida. O ciclo de vida do gerenciamento do projeto é formado pelos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

O guia PMBOK estabelece cinco grupos de processos necessários para qualquer projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Os processos de iniciação definem e autorizam o projeto, os processos de planejamento definem e refinam os objetivos e planejam as ações necessárias para alcançar esses objetivos, os processos de execução integram pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto, os processos de monitoramento e controle medem e monitoram regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto e os processos de encerramento formalizam a aceitação final do produto, serviço ou resultado e organizam a documentação final do projeto.

O gerenciamento de projetos traz inúmeras vantagens, permitindo o planejamento e controle do processo de projeto, auxiliando a criação de procedimentos para entrega e validação, proporcionando melhor controle das informações, atualização dos profissionais, sistematização da terceirização de serviços, criando subsídios para avaliação da satisfação dos clientes contratantes, construtores e usuários, e criando ambiente propício à implementação de inovações no processo de projeto.

Além disso, o gerenciamento de projetos pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios. Outros benefícios incluem o desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas, agilização das decisões, aumento do controle gerencial, aperfeiçoamento da alocação de recursos e documentação de estimativas para futuros projetos.

Quando adotado por uma organização, o gerenciamento de projetos pode ajudar no direcionamento e melhor aplicação de recursos escassos, ajustar o foco da organização para metas e objetivos, criar oportunidades de desenvolvimento das habilidades da equipe, através de motivação, inovação, aprendizado e construção do convívio multifuncional e multidisciplinar.

### **Escritório de Projetos**

A origem do PMO está associada aos departamentos de projetos que existiam no final dos anos 1950 e início dos anos 1960. O departamento de projetos tinha atividades limitadas a grandes projetos e suas principais funções eram atualizar cronogramas e preparar documentação para clientes. Geralmente, o departamento era associado ao espaço físico que ocupava e atendia um único cliente (KERZNER, 2006).

Os Escritórios de Gerenciamento de Projetos, comumente conhecidos como PMOs, têm várias definições, correspondendo em grande parte à ideia de agregar as fontes das melhores práticas de gerenciamento de projetos. Assim, o PMO é visto como a estrutura responsável por implementar, manter e atender às necessidades da organização em relação a essa disciplina (KERZNER, 2006). Existem várias classificações ou níveis de PMO que podem coexistir dentro da organização. Kerzner (2006) define três tipos de PMO:

- Funcional, que gerencia um conjunto crítico de recursos dentro de um setor para alocação em projetos específicos dentro do mesmo setor da organização.

- Grupo de clientes, que tem como objetivo melhorar a comunicação com eles. Clientes ou projetos comuns são agrupados e acabam funcionando como uma organização temporária dentro da própria organização.
- Corporativo, que atende a toda a corporação e se concentra em questões estratégicas e corporativas.

A percepção de que os escritórios de projetos são um elemento importante na geração dos resultados desejados para os objetivos estratégicos da organização, seja por meio de um melhor desempenho do projeto ou de sua função de suporte ao planejamento estratégico das organizações, tem influência direta no processo de sua criação e implementação. (DINSMORE, 2003). Valeriano (2005) apresenta como fatores decisivos para a implementação bem-sucedida do escritório de projetos: o valor que a alta gerência dá aos projetos e processos de gerenciamento; a qualidade e excelência dos serviços prestados; o sistema de informações; e a equipe EGP adequadamente dimensionada e com dedicação suficiente para solução de problemas. O Escritório de Projetos deve ser uma estrutura que favoreça o plano estratégico da organização e possibilite maximizar o cumprimento de seus objetivos, o que aproxima a concepção da estratégia desenvolvida pela alta gerência de seu braço executor (DINSMORE, 2003). Na Cogerh, caso de estudo deste artigo, foi adotado o tipo de PMO Corporativo, considerando ser o modelo que melhor responderia ao início dos trabalhos, uma vez que o planejamento estratégico já havia sido definido.

### **Gerenciamento de Projetos na Cogerh**

O monitoramento de projetos é um processo de gerenciamento que visa gerar informações sobre a execução do projeto, problemas e ameaças identificados, e o monitoramento das ações tomadas, que darão suporte à tomada de decisões pelos níveis estratégicos do governo, visando alcançar os resultados desejados com a implementação.

Em 2012 após a conclusão do segundo planejamento estratégico da companhia apontar para a necessidade de evoluir na condução dos projetos e ações da companhia, a diretoria acordou com a necessidade de criar estrutura para esta finalidade, definiu-se então a criação do escritório de projetos corporativos.

Ao contrário da abordagem tradicional de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), que se concentra na construção de uma metodologia complexa para o

planejamento e monitoramento de projetos e programas, muitas vezes exigindo uma implementação longa e difícil, foi estabelecida uma metodologia simplificada.

A ênfase foi colocada no modelo de governança adotado, fornecendo visibilidade rápida aos projetos e gerenciando os compromissos necessários para a conclusão deles. A evolução da metodologia para incluir novos artefatos de gerenciamento desde o início vem sendo gradualmente realizada à medida que as mudanças culturais facilitam a implementação dessas novas técnicas.

Outro ponto positivo do modelo adotado foi a criação de uma visão compartilhada para todos os líderes sobre qual deve ser a função do PMO e do Gerenciamento de Projetos e Programas na organização. Com base nesses princípios, foi desenvolvido o plano do projeto para a Implementação do PMO.

Inicialmente ainda no primeiro mês da definição foi criado apenas um modelo provisório de monitoramento, reunindo informações dos projetos que já estavam em andamento e apresentando-as em uma reunião mensal.

Nos meses seguintes foi contratada uma consultoria que realizou o trabalho de implantação, iniciou-se o processo com reuniões de sensibilização abrangendo os diversos setores e níveis da companhia. Passada essa etapa inicial iniciaram-se as capacitações e treinamentos do tema, foram realizadas capacitações sobre gerenciamento de projetos para o corpo técnico, e sobre gestão de programas e portfólio para a alta gestão e líderes chave.

Passadas as duas etapas iniciais a metodologia de gerenciamento de projetos da Cogerh começou a ser desenhada, foram criados templates para as principais áreas do gerenciamento, tais como, termo de abertura, plano do projeto, declaração do escopo, EAP, ficha do projeto, plano de comunicação, plano de qualidade, orçamento, plano de riscos, solicitação de mudança, termo de suspensão e reabertura de projetos e termo de encerramento.

Quando apresentado o resultado da metodologia ainda em 2013, a diretoria optou por uma metodologia mais enxuta, definiu-se que seriam então adotadas imediatamente apenas os seguintes documentos, termo de abertura, ficha do projeto, solicitação de mudança e termo de encerramento.

A documentação do projeto exigida pela metodologia era apenas essa até o ano de 2016, quando foi decidida a adoção da EAP como item do planejamento e monitoramento, além de no mesmo

período ser realizada uma grande capacitação em ms project, abrangendo cerca de 100 colaboradores, que ajudou no fortalecimento da cultura de planejamento.

O monitoramento dos projetos iniciou no ano de 2012, onde é realizado um ciclo por mês dividido em três reuniões mensais, que abrange as 6 (seis) áreas de atuação da companhia, as reuniões são segmentadas da seguinte forma, a primeira reunião do mês monitora os projetos do eixo desenvolvimento institucional, a segunda operação manutenção e monitoramento qualitativo e quantitativo, a terceira reunião contempla os eixos de estudos e projetos, gestão participativa e instrumentos de gestão. Participam das reuniões o presidente, os três diretores da companhia, além de assessores e gerentes de projetos.

No primeiro ciclo de monitoramento, apenas 22 (vinte e dois) projetos foram monitorados, hoje é possível ver a evolução na quantidade de projetos da companhia conforme figura 1, nela é possível ver o crescimento na quantidade de projetos planejados e monitorados a cada ano, atualmente foram realizados 128 ciclos, totalizando 384 reuniões, no último ciclo foram monitorados 67 projetos, considerando o início do monitoramento, houve um crescimento de 304% na quantidade de projetos.

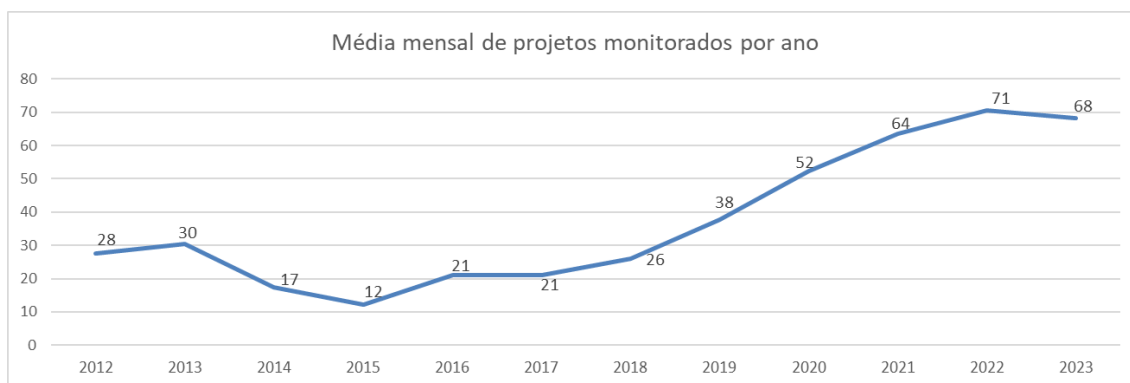


Figura 1: Média dos projetos monitorados por ano pelo EPC

Fonte: dados fornecidos pelo EPC)

Em 2019 um novo ganho para a cultura de gestão de projetos foi obtido, nesse ano foi desenvolvida e implementada uma metodologia de priorização de projetos. A Cogerh como a grande maioria das organizações possui recursos finitos e uma estratégia a ser implementada, portanto é crucial definir o que é prioridade.

A metodologia de priorização desenvolvida trabalha utilizando dois grupos de critérios, na figura 2 podemos ver a plotagem, onde o primeiro eixo trata do alinhamento aos objetivos estratégicos, o segundo eixo classifica quanto as chances de sucesso do projeto. O processo de priorização ocorre da seguinte forma, o comitê estratégico, grupo formado pelos quatro

membros da diretoria e quatro indicados, selecionam do mapa estratégico, quais criterios são mais relevantes para o período, é feita uma matriz AHP, "O método AHP é uma ferramenta importante para a tomada de decisão em situações complexas, pois permite a avaliação de múltiplos critérios e a definição de prioridades para cada um deles." (MARTINS; LAURINDO, 2005). São priorizadas as seleções através da matriz e esse resultado é transformado nos critérios do alinhamento estratégico. Da mesma forma é feita uma matriz com os critérios de chances de sucesso, e ao final são atribuídos pesos.

Durante o período de elaboração do orçamento anual da companhia, os gerentes de projeto encaminham propostas de projetos, estas por sua vez são avaliadas e votadas pelo comitê estratégico que atribui uma nota para aderência delas em relação aos critérios definidos.

Ao final do processo de priorização, temos uma lista com os projetos que possuem as maiores contribuições estratégicas e as maiores chances de sucesso. Essa lista apoia a diretoria na tomada de decisão, facilitando a distribuição dos recursos disponíveis no orçamento, e por sua vez definindo quais projetos irão compor o portfólio de projetos da companhia.

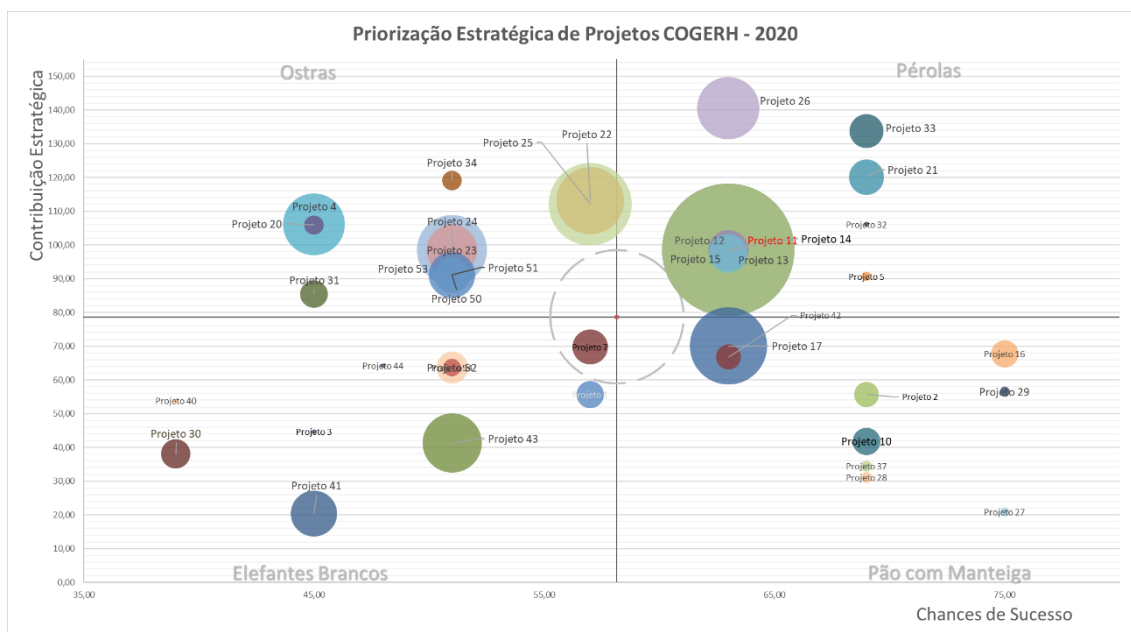


Figura 2: Metodologia de Priorização de Projetos COGERH

Fonte: dados fornecidos pelo EPC)

## Modelo de Análise de Maturidade

Quando aplicado a organizações, a maturidade refere-se ao estado em que uma organização atinge as condições ideais para alcançar seus objetivos e metas, especialmente no âmbito de



gerenciamento de projetos. Para atingir a maturidade em gerenciamento de projetos, é necessário que a capacidade de gestão evolua com o tempo e que haja transferência de conhecimento de projeto a projeto e para toda a organização. De acordo com Kerzner (2002), a maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de processos e sistemas repetitivos, de modo a aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos submetidos a estes processos e sistemas.

Os modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos são ferramentas que permitem avaliar o quão habilidosa uma organização é em gerenciar seus projetos, identificando seus pontos fortes e fracos. Essa análise fornece um diagnóstico da situação atual, permitindo o desenvolvimento de estratégias que possibilitem uma melhoria contínua e até se tornem um referencial para outras organizações.

Existem vários modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, sendo os cinco mais conhecidos e utilizados OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), CMMI (Capability Maturity Model Integration), PMMM (Project Management Maturity Model), MPM (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos), MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos), sendo esse último o escolhido para aplicação no trabalho em questão.

Na escolha do modelo mais adequado para uma organização alcançar um alto nível de maturidade, é essencial observar critérios fundamentais, como disponibilidade, formato de questionário, avaliação, aderência ao planejamento estratégico e plano e medição de melhorias.

O presente estudo adotou o modelo MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos), desenvolvido por Prado (2008) como referência, uma vez que esse modelo é dividido em Setorial e Corporativo, sendo essas duas metodologias distintas. O modelo Setorial deve ser aplicado a setores isolados de uma organização, enquanto o modelo Corporativo permite uma avaliação global do gerenciamento de projetos em uma organização, com a ressalva de que o setor corporativo ou estratégico também deve participar no processo de resposta do instrumento.

Este estudo teve como objetivo avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa do setor de recursos hídricos utilizando o modelo de maturidade Prado-MMGP. Para tanto, foi elaborado um estudo exploratório descritivo, caracterizado como estudo de caso, onde foi aplicado o questionário proposto pelo modelo escolhido, junto aos patrocinadores, gerentes de projetos e líderes. Os resultados mostraram que a empresa se encontra em um nível

de maturidade intermediário, tendo sido identificado forte aderência às dimensões alinhamento estratégico e competência técnica, mas o modelo identificou a necessidade de melhorias em outras dimensões.

Este estudo utilizou o Modelo de Avaliação de Maturidade desenvolvido por Prado para capturar a percepção inicial de 29 líderes e gerentes de projetos ocupando posições estratégicas na Cogeh, em relação à cultura de gerenciamento de projetos. A maioria dos entrevistados avaliou que a cultura de gerenciamento de projetos da organização se encontra no Nível 4 – Gerenciado. Isso reflete em parte os três anos de trabalho da Cogeh, durante os quais o monitoramento de projetos avançou até o 128º ciclo de monitoramento de ações e projetos, realizando um total de 384 reuniões até o momento.

Ao analisar as respostas individuais dos entrevistados, verificou-se que 59% deles acreditam que a cultura de gerenciamento de projetos se encontra no Nível 4 – Gerenciado, temos também 38% considerando que a maturidade encontra-se no Nível 3 – Padronizado, e 1% dos entrevistados que entende que estamos no Nível 2 – Conhecido. Essa percepção indica que há um trabalho estruturado em andamento que pode proporcionar confiança para uma melhoria contínua, abrindo caminho para o Nível 5 - otimizado.

### **Considerações finais:**

Este trabalho objetivou identificar como se desenvolveu o ciclo de vida do Escritório de Projetos Corporativo (EPC) na Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do início em 2012 até atualmente em 2023. O EPC atua como provedor de serviços e metodologias, responsável por realizar o processo de priorização de projetos junto a diretoria, exercendo funções de orientação e monitoramento do andamento da carteira de projetos, mas não tem autoridade para modificar o andamento dos projetos. Embora o EPC tenha gerado benefícios, ainda há oportunidades de melhorias a serem trabalhadas para otimizar a metodologia e implementar novas ferramentas e processos que agreguem valor ao gerenciamento de projetos, a especialização em gestão de projetos para os colaboradores reforça a esperança desses avanços.

### **Referencias bibliográficas**

MARTINS, Eduardo Saliby; LAURINDO, Fernando José Barbin. Metodologia de seleção de sistemas ERP utilizando a técnica AHP. *Gestão & Produção*, v. 12, n. 3, p. 453-464, 2005.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DINSMORE, P. C. *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

VALERIANO, D. *Moderno gerenciamento de projetos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KERZNER, H. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.