



**Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia
de Produção (SAEPRO) da EEL-USP**

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

**Análise da Maturidade do Gerenciamento de Projetos na EESC e
Proposição de Melhorias**

**Analysis of Project Management Maturity at EESC and Proposed
Improvements**

**Análisis de la madurez de la gestión de proyectos en la EESC y
propuesta de mejoras**

Gabriel Milan

Universidade de São Paulo (ga.milan@usp.br)

Eduardo Mantovani Toribio

Universidade de São Paulo (eduardo.toribio.et@usp.br)

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

Universidade de São Paulo (almada@sc.usp.br)



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Resumo

Os objetivos deste artigo é avaliar o nível de maturidade do gerenciamento de projetos de uma empresa de consultoria júnior da Universidade de São Paulo (USP), bem como comparar e propor melhorias à gerência, em relação ao gerenciamento de dois projetos desenvolvidos e entregues por eles, baseando-se no modelo de maturidade OPM3™ - *Organizational Project Management Maturity Model*, desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI). Para isto, destacou-se inicialmente a necessidade de avaliar qualitativamente o conhecimento das gerências sobre o modelo utilizado. Além disso, quantificou-se o nível de amadurecimento que a organização apresenta no gerenciamento de projetos por meio da aplicação de formulários. Assim, visando a aquisição de dados, foi realizada a aplicação de um questionário adaptado do modelo OPM3, que avaliou o grau de maturidade das equipes em gerenciamento de cada projeto, obtendo-se o nível de maturidade devidamente quantificado para cada projeto, com resultados quantitativos de 5 para o Projeto A e 3 para o Projeto B. Conclui-se, após as análises, que a empresa de consultoria júnior apresenta elevado nível de maturidade, visto que os achados preliminares indicam que a esta detém uma cultura organizacional representada pelo desenvolvimento pessoal e profissional, empreendedorismo e trabalho em equipe.

Palavras-chave: maturidade organizacional, gerenciamento de projeto, consultoria júnior, planejamento estratégico, gestão.

Abstract

The objectives of this article are to evaluate the level of project management maturity of a junior consulting company at the University of São Paulo (USP), as well as to compare and propose improvements to management, in relation to the management of two projects developed and delivered by them, based on the OPM3™ - *Organizational Project Management Maturity Model*, developed by the *Project Management Institute* (PMI). To this end, the need to qualitatively assess the management's knowledge of the model used



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

was initially highlighted. In addition, the level of maturity that the organization presents in project management was quantified through the application of forms. Thus, aiming at data acquisition, a questionnaire adapted from the OPM3 model was applied, which evaluated the degree of maturity of the teams in managing each project, obtaining a duly quantified maturity level for each project, with quantitative results of 5 for Project A and 3 for Project B. It is concluded, after the analyses, that the junior consulting company presents a high level of maturity, since the preliminary findings indicate that it possesses an organizational culture represented by personal and professional development, entrepreneurship, and teamwork.

Keywords: organizational maturity, project management, junior consultancy, strategic planning, management.

Resumen

Los objetivos de este artículo son evaluar el nivel de madurez de la gestión de proyectos en una consultora junior de la Universidad de São Paulo (USP), así como comparar y proponer mejoras en la gestión de dos proyectos desarrollados y ejecutados por la misma, basándose en el modelo OPM3™ (Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacionales) del Project Management Institute (PMI). Para ello, se destacó inicialmente la necesidad de evaluar cualitativamente el conocimiento del modelo por parte de la dirección. Además, se cuantificó el nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos mediante cuestionarios. Con el fin de obtener datos, se aplicó un cuestionario adaptado del modelo OPM3 que evaluó el nivel de madurez de los equipos en la gestión de cada proyecto, obteniendo una puntuación de 5 para el Proyecto A y de 3 para el Proyecto B. Tras el análisis, se concluye que la consultora junior presenta un alto nivel de madurez, ya que los resultados preliminares indican que posee una cultura



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

organizacional caracterizada por el desarrollo personal y profesional, el espíritu emprendedor y el trabajo en equipo.

Palabras clave: madurez organizativa, gestión de proyectos, consultoría junior, planificación estratégica, gestión.



1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o gerenciamento de projetos tem se tornado uma ferramenta fundamental para promover a sustentabilidade e desenvolvimento das organizações, uma vez que viabiliza transformar seus objetivos em resultados concretos, aplicando e integrando processos padronizados e validados (PMBOK, 2013). Nesse sentido, as empresas de consultoria juniores, têm, entre seus objetivos, aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais e as condições de aprendizado em nível superior, de acordo com o Art. 5º da Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016 (Brasil, 2016). Logo, cabe à empresa júnior buscar a capacitação contínua nas atividades de gerenciamento e desenvolvimento de projetos, e assessorar a implantação das soluções indicadas para os problemas diagnosticados, com base no Art. 6º da Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016 (Brasil, 2016). Assim como outras empresas, privadas ou públicas, a empresa de consultoria júnior da USP, pioneira no segmento projetos e consultoria em engenharia e arquitetura (Tavares, 2014), contribuiu com os dados para o presente estudo, a fim de avaliar e relacionar a maturidade do gerenciamento de dois projetos encerrados, mas que estão presentes no *portfolio* da instituição. Essa análise tem como objetivo identificar e quantificar a maturidade de cada projeto, incentivar as boas práticas que promovem maior eficiência, qualidade e alinhamento das atividades avaliadas com a estratégia organizacional e, adicionalmente, propor medidas que mitiguem características indesejáveis, encontradas nas análises das fases de cada projeto. Por isso, para aperfeiçoar e promover melhorias contínuas na empresa, faz-se necessário precisar o nível de maturidade do gerenciamento de seus projetos (PMI, 2013).

Nesse contexto, o OPM3, desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), se trata de um Modelo de Maturidade em Gerenciamento do Projeto da Organização, que categoriza três gerências principais dentro das organizações - gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gestão de *portfolio* -, as quais englobam diferentes níveis de maturidade dentro da organização e baseiam-se na aplicação de metodologias e



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

melhores práticas, com objetivo de garantir que essas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (PMI, 2013). Disto, o modelo tem como objetivo avaliar a maneira que as equipes de projeto definem e controlam as fases dos projetos, possibilitando identificar possíveis lacunas ou falhas nessas etapas, e propor melhorias que tendem elevar a maturidade do gerenciamento de projeto da empresa, e indiretamente otimizar o aprendizado e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Sendo assim, neste estudo propôs-se a aplicação de dois questionários baseados no modelo, direcionados a dois projetos distintos da mesma empresa de consultoria júnior, selecionados conjuntamente e em conformidade com a atual diretora de gestão empresa, sendo que a primeira escolha corresponde a um projeto que apresentou bons resultados de desempenho e satisfação considerável, denominado Projeto A, enquanto que o Projeto B, foi o segundo projeto selecionado para análise, e trata-se de um projeto onde enfrentou algumas dificuldades e pendências gerenciais, sinalizando razoável grau de satisfação, aquém do esperado. Deste modo, essa abordagem comparativa baseada no OPM3, busca correlacionar o nível de maturidade do gerenciamento de projetos, com métricas e satisfação, relatada pela alta gerência.

Por conseguinte, o questionário será estruturado de modo a avaliar as práticas de gerenciamento de projetos, considerando os quatro níveis de maturidade definidos pelo OPM3: padronização, medição, controle e melhoria contínua. A partir dos resultados obtidos, será realizada uma análise das respostas dos colaboradores de cada projeto, sendo comparadas ambos os casos com base na média das respostas obtidas, e relacionando-as com os níveis de maturidade propostos pelo OPM3, comparando os fatores que contribuem para o sucesso de um produto e as fragilidades que impactam negativamente o desempenho do outro.

Mediante essa análise, este artigo pretende propor melhorias conforme a maturidade mensurada em cada etapa do projeto, como por exemplo a padronização de processos, o

fortalecimento dos mecanismos de controle e monitoramento, e se necessário a adoção de práticas de aprendizado contínuo, que caracteriza no modelo de maturidade um caminho para difundir as boas práticas de gestão nas organizações, configurando de forma indireta, uma ferramenta de comparação de boas práticas dentro da própria empresa, equivalente ao *benchmarking*, porém, suprimindo a necessidade de utilizar este último (Cintra, 2016).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O gerenciamento de projetos tem sido amplamente reconhecido como um diferencial competitivo e mais atualmente uma ferramenta essencial para atingir os objetivos organizacionais. Ao passo que as entidades buscam consolidar suas práticas e processos, surge a necessidade de avaliar a maturidade da gestão de projetos como forma de verificar a legitimidade de tais práticas e identificar oportunidades de melhoria contínua. (Rabechini Jr; Carvalho, 2011). Nesse contexto, diversas abordagens de maturidade foram desenvolvidas visando avaliar o desempenho e a evolução das organizações na área de gerenciamento de projetos, entre os quais se destacam o *Capability Maturity Model* (CMM/CMMI), o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Darci Prado (Prado-MMGP) e o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), desenvolvido no sistema de voluntariado juntamente ao PMI.

O *Capability Maturity Model* (CMM) foi originalmente desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI), da Universidade Carnegie Mellon, na década de 1990, com o objetivo de avaliar o grau de maturidade dos processos de desenvolvimento de *software*. Posteriormente, foi ampliado e reestruturado, originando o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), viabilizando a aplicação em demais setores e inúmeras áreas de negócio (SEI, 2002). O modelo é estruturado em cinco níveis - inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e otimizado -, permitindo que as organizações



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

identifiquem seu estágio atual de maturidade e tenham condições de implementar planos de melhorias (Rabechini Jr; Carvalho, 2011).

O modelo PRADO-MMGP, proposto pelo professor Darci Prado, é um exemplo de referência nacional, e está entre os mais utilizados por muitas empresas para avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos. Em semelhança com o modelo CMM, apresenta cinco níveis evolutivos - inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado -, e mensura a qualidade da metodologia, informatização, conhecimento, estrutura organizacional e alinhamento estratégico (Prado, 2015). A vantagem do modelo é a adaptação ao contexto brasileiro, disponibilizando questionários e métricas prontamente aplicáveis que permitem às organizações determinar sua maturidade de forma prática e simplificada. Para além disso, o PRADO-MMGP sugere um plano de desenvolvimento contínuo, além de recomendações específicas para cada nível de maturidade, tornando bastante aplicável a empresas em diferentes níveis de maturidade.

Desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), o OPM3 constitui uma abordagem abrangente para avaliar a capacidade organizacional em três dimensões: gerenciamento de projetos, programas e *portfolios* (PMI, 2013). Diferente dos modelos supracitados, este, busca compreender, a partir do desempenho dos projetos isolados, como a gestão de projetos está integrada à estratégia organizacional. Por isso, essa característica o torna útil para análises que envolvem comparação entre projetos e reconhecimento de lacunas em práticas gerenciais.

Ademais, o modelo é estruturado em três grandes fases, denominadas fases de conhecimento, avaliação e melhoria. Na fase de conhecimento, a organização se familiariza com as boas práticas descritas no PMBOK, criando a base conceitual necessária para entendimento e aplicação das próximas etapas. Em seguida, a fase de avaliação busca identificar pontos fortes e fracos das práticas existentes, permitindo comparações com as boas práticas organizacionais. Por fim, na etapa de melhoria, são

implementadas ações de desenvolvimento organizacional e reestruturação de processos visando alcançar níveis mais elevados de maturidade. Também, é recomendado que após a implementação das melhorias, os resultados das mudanças implementadas na instituição sejam reavaliados periodicamente, identificando novos níveis de maturidade. (Cintra, 2016).

A maturidade organizacional, segundo o PMI (2013), pode ser avaliada e definida pelo OPM3 dentro de quatro níveis representativos - padronizado, medido, controlado e melhoramento contínuo -. Assim, a capacidade da organização em gerenciar projetos, programas e portfólios está diretamente relacionada com os níveis de maturidade que são sequenciais e evolutivos, de acordo com a Figura 1.

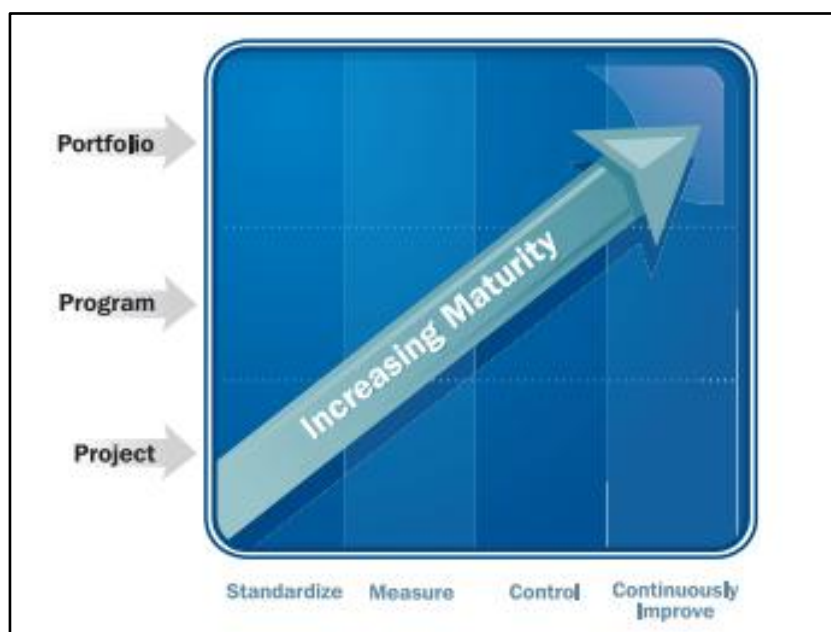


Figura 1 - Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (OPM3, p. 6, 2013).

Fundamentada nisso, o OPM3 foi escolhido como metodologia para a presente pesquisa, pois se destaca pela sua abrangência conceitual que é reflexo de um modelo robusto, desenvolvido durante cinco anos, envolvendo mais de trinta mil profissionais (Rabechini



Jr; Carvalho, 2011). Além de ser um modelo que possibilita comparar o nível de maturidade entre os dois projetos analisados, obtendo assim um diagnóstico mais detalhado em ambos projetos.

Ao investigar trabalhos que pesquisaram o tema deste artigo, observa-se que é escassa a aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos dentro das empresas de consultoria juniores, tal fato decorre principalmente da alta rotatividade de integrantes e a falta de padronização de processos dentro de algumas organizações, fazendo com que a adesão de metodologias de gerenciamento se torne um desafio pertinente nestas empresas. Apesar desses desafios, o contato com técnicas de gerenciamento revela-se de grande relevância para o desenvolvimento profissional dos integrantes, promovendo aprendizado prático e fortalecendo a vivência em ambientes organizacionais reais. (Vissoto, 2021).

Ao investigar a disponibilidade na literatura de estudos brasileiros, que utilizaram o modelo OPM3, para além de mensurar também comparar a maturidade de dois projetos no gerenciamento de projetos de uma empresa de consultoria júnior, revelou-se uma lacuna relevante. Isto, portanto, revelou-se o potencial do presente estudo que, baseando-se no modelo do OPM3, e adaptando a realidade da organização tem-se como objetivo quantificar o nível de maturidade de dois projetos selecionados pela empresa de consultoria da USP, além de elucidar e incentivar as boas práticas da gerência em relação às etapas dos projetos analisados, levantando possíveis pontos de atenção, a fim de propor melhorias.

3. MÉTODO

Sobre a coleta de dados quantitativos, segundo Gil (2019), os questionários e formulários estruturados são instrumentos amplamente utilizados em pesquisas sociais e organizacionais, por possibilitarem a coleta padronizada de informações junto a um número significativo de respondentes, de forma prática e sistemática.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Para Denzin e Lincoln (2018), os instrumentos digitais de coleta de dados, como formulários online, ampliam as possibilidades de interação entre pesquisador e respondente, além de favorecer a agilidade na análise e sistematização dos resultados.

Em relação à dados qualitativos, de acordo com Yin (2018), as entrevistas são uma das principais fontes de evidências em estudos de caso, pois permitem compreender as percepções e interpretações dos participantes sobre os fenômenos organizacionais investigados.

Nesse sentido, foi realizada uma entrevista informal com a alta gerência da empresa, conduzida pelos autores com objetivo de compreender e qualificar inicialmente o grau de conhecimento e entendimento dos membros da equipe de gerenciamento de ambos projetos acerca do modelo de maturidade OPM3, o guia PMBOK que condensa as práticas na gestão de projetos e os fundamentos do gerenciamento organizacional de projetos.

Por outro lado, para mensurar quantitativamente a maturidade do gerenciamento de projetos, foi decidido elaborar um formulário online devido a praticidade, mas também pela validade metodológica, e viabilidade de quantificação dos dados obtidos, além de favorecer a comparação entre os resultados dos dois projetos.

Disto, desenvolveu-se um formulário através da plataforma *Google Forms*, apresentado a seguir no Quadro 1, com base nas dimensões de maturidade do OPM3, com enfoque no domínio do gerenciamento de projetos com intuito de analisar a maturidade de dois projetos, sendo o Projeto A, aquele que apresentou resultados satisfatórios enquanto que o Projeto B obteve resultados aquém do esperado pelos padrões da instituição. Posto isto, o formulário foi estruturado com base no formulário oficial de auto-avaliação desenvolvido pelo PMI, visando estabelecer um conjunto de questões que englobasse características das cinco fases do projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Quadro 1 - Perguntas elaboradas com base no questionário auto avaliativo do OPM3.

Fase	Perguntas
Iniciação	Os objetivos do projeto foram claramente definidos desde o início.
-	A justificativa e a relevância do projeto para o cliente foram documentadas.
-	As partes interessadas foram identificadas e analisadas quanto às suas expectativas.
-	Foi elaborada e aprovada uma Carta do Projeto ou documento equivalente (ex. Termo de Abertura de Projeto)
-	O projeto foi formalmente autorizado antes do início das atividades.
-	Houve análise de viabilidade técnica e financeira antes da aprovação.
-	O projeto demonstrava alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa júnior.
-	O líder de projeto e a equipe foram designados oficialmente.
-	As lições aprendidas de projetos anteriores foram consideradas na fase inicial.
-	Houve clareza quanto aos critérios de sucesso do projeto.
Planejamento	O escopo do projeto foi detalhado e aprovado com o cliente.
-	O cronograma foi desenvolvido com base em estimativas realistas.
-	O orçamento do projeto foi estimado e acompanhado ao longo da execução.
-	Houve planejamento de riscos com identificação e priorização dos principais fatores.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Fase	Perguntas
Planejamento	Foi definido um plano de comunicação interna e externa.
-	As responsabilidades e papéis de cada membro foram documentados.
-	O plano de qualidade foi elaborado com critérios de aceitação claros.
-	O planejamento foi revisado e ajustado antes da execução.
-	O cliente participou da validação do planejamento.
-	As ferramentas de apoio (WBS, Click Up, Monday.com, etc.) foram utilizadas de forma padronizada.
Execução	As atividades seguiram o cronograma estabelecido.
-	Houve reuniões periódicas de acompanhamento da equipe.
-	As entregas intermediárias foram revisadas e validadas.
-	As mudanças solicitadas foram formalmente avaliadas antes da implementação.
-	A equipe teve acesso aos recursos e informações necessários.
-	O controle de qualidade foi aplicado durante a execução das tarefas.
-	A comunicação entre os membros da equipe foi clara e eficaz.
-	O relacionamento com o cliente foi mantido de forma contínua.
-	Houve registro das boas práticas e dificuldades durante a execução.
-	As decisões foram tomadas de forma colaborativa e com base em dados.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Fase	Perguntas
Monitoramento e Controle	O progresso foi monitorado regularmente em relação ao plano.
-	Foram aplicadas métricas para medir desempenho (prazo, custo, qualidade).
-	As variações entre planejado e realizado foram documentadas.
-	As ações corretivas foram tomadas quando ocorreram desvios.
-	O controle de escopo foi mantido durante todo o projeto.
-	Houve acompanhamento dos riscos identificados inicialmente.
-	Foram elaborados relatórios de andamento e resultados.
-	As entregas foram verificadas quanto à conformidade com o planejado.
-	A equipe utilizou indicadores para apoiar decisões.
-	A comunicação de status aos <i>stakeholders</i> foi feita de forma estruturada.
Encerramento	Todas as entregas foram validadas e formalmente aceitas pelo cliente.
-	Houve registro das lições aprendidas do projeto.
-	O desempenho da equipe foi avaliado após o término.
-	O cliente foi convidado a avaliar a satisfação com o resultado.
-	O encerramento foi comunicado a todos os envolvidos.
-	Os documentos e arquivos do projeto foram organizados e arquivados.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Fase	Perguntas
-	Foi feita uma análise comparativa entre resultados planejados e alcançados.
-	As boas práticas foram incorporadas aos procedimentos da empresa.
-	Foram discutidas oportunidades de melhoria para futuros projetos.
-	O encerramento financeiro do projeto foi formalizado.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em (OPM3, p.76-85, 2013).

Em relação ao formulário de teor quantitativo da maturidade da gerência, para cada fase do projeto, foram elencadas 10 perguntas adaptadas do formulário original do OPM3, com intuito de contemplar a realidade dos estudantes e futuros profissionais de engenharia, totalizando por meio deste processo, um formulário constituído por 50 perguntas adaptadas para serem respondidas em múltipla escolha, com cinco possíveis respostas baseadas na Escala Likert, uma ferramenta simples mas que possibilita o entrevistado responder determinada afirmação de forma mais apurada e melhor distribuída dentro de um espectro de cinco afirmações, ao invés de respostas de concordância e discordância que não abrangem possíveis variações e intensidade de respostas prováveis (Likert, 1932).

Portanto, o cálculo da maturidade foi realizado por meio de uma adaptação quantitativa do OPM3, utilizando escala de Likert (1 a 5), com base na frequência de aplicação das práticas de gerenciamento nas cinco fases do ciclo de vida do projeto. Deste modo, as respostas dos questionários foram atribuídas para cada intensidade de resposta da Escala Likert um nível de maturidade, como pode-se observar no Quadro 2.

Quadro 2 - Nível de maturidade no domínio do gerenciamento de projetos

Nível de maturidade	Escala Likert	Nível OPM3	Descrição
1	Nunca	Inicial	Não possui padronização
2	Raramente	Reconhecido	Práticas informais e pontuais
3	Às vezes	Definido	Processos estruturados, mas inconsistentes
4	Frequentemente	Gerenciado	Processos controlados e integrados
5	Sempre	Otimizado	Melhoria contínua e excelência

Fonte: Adaptado de OPM3 (2013).

Em seguida, encaminhou-se oficialmente o questionário para os membros da gerência da empresa por meio de um *e-mail*, sinalizando o objetivo da pesquisa, obtendo assim consentimento através do aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, formulado pelos autores deste e aceito pela alta gerência da instituição. Por se tratar de um formulário online, os dados foram recebidos rapidamente, sendo estabelecido para ambos projetos no mínimo 3 *feedbacks*, distribuído em 1 líder de projeto e 2 consultores (as), totalizando 6 questionários preenchidos em anonimato com a finalidade de assegurar a validade interna da pesquisa que, especialmente em contextos organizacionais, é reforçada pelo anonimato, que mitiga por exemplo o viés de resposta (Campbell; Stanley, 1966).

Em posse das respostas do formulário - Maturidade em Gerenciamento de Projetos -, respondido pelas duas gerências elaborou-se a Tabela 1, onde todos os dados obtidos de cada colaborador foram condensados e devidamente organizados em colunas sintetizando



a média aritmética das respostas de cada pergunta para cada uma das equipes. Além disso, foram tabeladas para ambas equipes, as médias gerais das fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, com o intuito de utilizar essas médias gerais como parâmetros para definir os níveis de maturidade nas respectivas fases do projeto e posteriormente comparar os resultados de cada gerência. Portanto, para simplificar a análise, os valores médios obtidos em cada etapa foram associados coerentemente a um nível de maturidade, conforme exposto na Tabela 2 e Tabela 3, referentes ao Projeto A e ao Projeto B, respectivamente.

Disto, fundamentando-se no modelo OPM3, foi possível avaliar os níveis de maturidade do gerenciamento de cada projeto. Com base nessas informações obtidas por meio dessa análise primária, foi possível mensurar em qual nível de maturidade o gerenciamento dos projetos estão localizados na escala proposta pelo modelo de OPM3. Sintetizando, o Projeto A, apresentou um nível de maturidade mais elevado, alcançando resultados que denotam excelência por parte dos (as) líderes e consultores de projeto. Por outro lado, o Projeto B apresentou um desempenho mediano, mas que ainda assim é caracterizado como um projeto que possui processos estruturados apesar de inconsistentes, evidenciando a possibilidade de amadurecimento por meio de melhorias e adoção de boas práticas.

4. RESULTADOS

Inicialmente, pela entrevista conduzida pelos autores em caráter exploratório, cujo principal objetivo foi obter informações do conhecimento prévio da empresa acerca da metodologia aplicada, conclui-se pelo relato do membro da alta gerência da instituição que, até a realização desta pesquisa, a mesma e os demais membros não possuíam conhecimento prévio sobre a metodologia aplicada. No entanto, não somente ela, mas todos os membros ligados à gestão organizacional e ao gerenciamento de projetos estão familiarizados com as técnicas, levantando a hipótese de que as ferramentas de



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

gerenciamento utilizadas pela empresa atualmente, podem ter sido implementadas por gerências antecessoras, que se basearam em outros modelos de maturidade, portanto conclui-se razoavelmente que se trata de uma característica inerente à empresa de consultoria júnior da USP.

A seguir, apresenta-se as análises resumidas dos formulários respondidos, buscando compreender e quantificar a maturidade de cada gerência dos projetos.

Para isso, utilizando o Google Planilhas, obteve-se a resposta das equipes e observou-se uma diferença notável entre as respostas do grupo de Projeto A e de Projeto B, principalmente na fase de Monitoramento e Controle, que consiste em acompanhar continuamente o andamento do projeto, comparando o desempenho real com o planejado, de modo a identificar desvios e implementar ações corretivas que assegurem o alcance dos objetivos definidos em termos de escopo, prazo, custo e qualidade (Kerzner, 2017).

Assim, de um lado, o Projeto A atingiu na média elevado grau de maturidade nessa etapa (4,4 de 5,0), alcançando o *score* de maturidade “otimizado”, definido pelo modelo OPM3.

Por outro lado, o Projeto B apresentou, na média, um nível mais discreto de maturidade (3,1 de 5,0), correspondente ao *score* de maturidade “definido” de acordo com o modelo.

Na sequência, para facilitar a análise de cada fase, apesar de não constatar uma discrepância entre as respostas dos membros de cada projeto, como mencionado anteriormente, tomou-se a média das respostas obtidas de cada colaborador das equipes nas 5 etapas do projeto, considerando que as médias nesse estudo, exprimem de forma mais simplificada o nível de maturidade encontrado nas etapas do projeto. Definiu-se também, amplitudes que possibilitaram compatibilizar a média encontrada com o nível de maturidade que cada uma das cinco etapas do projeto se encontra, de acordo com o modelo OPM3, conforme observa-se no Quadro 3.

Quadro 3 - Padronização da Maturidade



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Amplitude	Nível OPM3	Interpretação
1,0 a 1,9	Inicial	Ausência de padronização
2,0 a 2,9	Reconhecido	Práticas informais e pontuais
3,0 a 3,9	Definido	Processos estruturados, porém inconsistentes
4,0 a 4,4	Gerenciado	Processos controlados e integrados
4,5 a 5,0	Otimizado	Melhoria contínua e excelência

Fonte: Adaptado de OPM3 (2013).

Desta maneira, com base nos dados exibidos na Tabela 1, os dados da equipe do gerenciamento do Projeto A, foi sintetizado e resumido na Tabela 2, que mensura a maturidade média de cada fase do projeto e informa também a média geral acompanhada da interpretação do nível de maturidade, conforme dito anteriormente.

Tabela 1 - Resposta obtidas da Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Etapas	Perguntas	Projeto	Projeto	Projeto	Médias	Projeto	Projeto	Projeto	Médias
		A	A	A		B	B	B	
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3		Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	
Iniciação	p1	5	5	5	5	2	4	4	3,3
-	p2	5	5	5	5	3	5	4	4
-	p3	5	4	5	4,7	3	5	4	4
-	p4	5	5	5	5	5	1	1	2,3
-	p5	5	5	5	5	5	5	5	5
-	p6	4	4	5	4,3	2	5	3	3,3
-	p7	5	5	5	5	2	5	4	3,7
-	p8	5	5	5	5	2	3	4	3
-	p9	3	4	5	4	2	4	3	3
-	p10	3	4	4	3,7	2	3	3	2,7
Planejamento	p11	5	5	5	5	2	5	4	3,7
-	p12	5	5	5	5	2	4	4	3,3
-	p13	5	5	5	5	2	5	3	3,3
-	p14	1	5	2	2,7	2	4	3	3
-	p15	5	5	4	4,7	5	4	2	3,7

Etapas	Perguntas	Projeto A	Projeto A	Projeto A	Médias	Projeto B	Projeto B	Projeto B	Médias
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3		Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	
-	p16	5	4	4	4,3	3	4	4	3,7
-	p17	3	5	5	4,3	3	1	3	2,3
-	p18	3	5	5	4,3	4	5	4	4,3
-	p19	4	5	5	4,7	5	5	3	4,3
-	p20	5	4	5	4,7	5	5	3	4,3
Execução	p21	3	4	5	4	2	3	3	2,7
-	p22	4	3	5	4	5	5	5	5
-	p23	5	5	5	5	5	5	3	4,3
-	p24	5	4	5	4,7	5	5	4	4,7
-	p25	3	5	5	4,3	3	5	3	3,7
-	p26	3	4	4	3,7	3	4	3	3,3
-	p27	3	3	4	3,3	3	3	3	3
-	p28	5	5	5	5	3	4	4	3,7
-	p29	5	3	5	4,3	2	4	2	2,7
-	p30	5	5	4	4,7	4	5	4	4,3
Monitoramento	p31	5	5	5	5	2	5	4	3,7

Etapas	Perguntas	Projeto A	Projeto A	Projeto A	Médias	Projeto B	Projeto B	Projeto B	Médias
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3		Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	
e Controle	p32	1	5	4	3,3	1	2	2	1,7
-	p33	5	5	3	4,3	4	1	2	2,3
-	p34	5	5	5	5	5	5	4	4,7
-	p35	5	5	5	5	2	5	4	3,7
-	p36	1	4	2	2,3	1	3	3	2,3
-	p37	5	5	5	5	3	1	2	2
-	p38	5	5	5	5	5	4	3	4
-	p39	3	5	3	3,7	2	4	3	3
-	p40	5	5	5	5	3	5	3	3,7
Encerramento	p41	5	5	5	5	4	5	5	4,7
-	p42	3	4	5	4	3	4	4	3,7
-	p43	5	4	5	4,7	5	5	5	5
-	p44	5	5	5	5	5	5	5	5
-	p45	5	5	5	5	5	5	5	5
-	p46	5	5	5	5	4	5	4	4,3
-	p47	5	4	1	3,3	3	3	3	3



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Etapas	Perguntas	Projeto	Projeto	Projeto	Médias	Projeto	Projeto	Projeto	Médias
		A	A	A		B	B	B	
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3		Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	
-	p48	5	5	5	5	1	4	4	3
-	p49	5	3	5	4,3	1	4	5	3,3
-	p50	5	5	5	5	1	5	1	2,3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2 - Nível de Maturidade da Gerência do Projeto A

Fase do Projeto A	Média	Nível OPM3	Interpretação
Iniciação	4,7	5	Otimizado
Planejamento	4,5	5	Otimizado
Execução	4,3	4	Gerenciado
Monitoramento & Controle	4,4	4	Gerenciado
Encerramento	4,6	5	Otimizado
Média Geral	4,5	4,6	Projeto otimizado com considerável nível de excelência

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analizando as etapas correspondentes ao Projeto A, em relação à fase de iniciação, este demonstra ótima aderência às práticas dessa fase, obtendo a maior média dentre os níveis de maturidade quantificados. Ou seja, nesta etapa a equipe de liderança definiu claramente os objetivos, justificativas e análise das partes interessadas, indicando ser uma gerência que possui considerável excelência na governança e estrutura inicial de projetos.

Assim como na fase inicial, as práticas de planejamento são bem consolidadas: escopo, cronograma, orçamento e riscos são tratados com coerência. O uso de ferramentas de apoio e planos de comunicação evidencia boa estrutura organizacional. A participação do cliente e revisões pré-execução estão bem estabelecidas, embora ainda exista margem para avanço na padronização de revisões de qualidade e integração entre áreas.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Durante a fase de execução do Projeto A, demonstrou-se ótima comunicação, colaboração e registro de boas práticas. O controle de qualidade e acompanhamento das tarefas ocorrem de forma consistente. Pequenas melhorias de maturidade podem surgir em relação à formalização de mudanças e com o uso contínuo de indicadores. O desempenho reflete uma equipe disciplinada, e evidência de sinergia entre os membros na etapa de execução do projeto.

Em relação a fase de monitoramento e controle, observou-se que a gerência conduz de forma sistemática, com medições de progresso, controle de escopo e aplicação de métricas. As variações entre planejado e realizado são documentadas e ações corretivas são implementadas. Observa-se domínio sobre a medição e controle, demonstrando maturidade bem consolidada.

Por fim, o encerramento atingiu nível notório, com validação formal das entregas, registro de lições aprendidas, arquivamento adequado de documentos e avaliação de desempenho da equipe. O encerramento financeiro e a comunicação com *stakeholders* foram conduzidos com excelência. Demonstrando domínio pleno do ciclo de encerramento e cultura de aprendizado organizacional.

Para analisar os dados da gerência do Projeto B, adotou-se o mesmo procedimento e os dados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Nível de Maturidade da Gerência do Projeto B

Fase do Projeto B	Média	Nível	Interpretação
Iniciação	3,4	3	Definido
Planejamento	3,6	3	Definido
Execução	3,7	3	Definido
Monitoramento & Controle	3,1	3	Definido
Encerramento	4,3	4	Gerenciado
Média Geral	3,6	3,2	Projeto com processos estruturados com nível de inconsistência

Fonte: Elaborado pelos autores.

Inicialmente, avaliando as respostas dos membros da gerência do Projeto B, na fase de iniciação os resultados indicaram que a gerência compreende bem os objetivos, mas a formalização de autorização e o uso de lições aprendidas são limitadas. Observa-se que falta rigor na padronização bem como na integração com o planejamento estratégico, indicando que a maturidade está em fase de estruturação.

A fase de planejamento mostra-se funcional, no entanto assim como a fase de iniciação apresenta inconsistências. Por outro lado, existem evidências de cronogramas, definição de papéis e uso de ferramentas de apoio ainda que em estágio de estruturação. A validação com o cliente e o monitoramento de riscos carecem de sistematização mais apurada.



Em relação à fase de execução do Projeto B, observou-se que a comunicação e acompanhamento estão presentes, ainda que o controle formal de mudanças e registros de desempenhos ainda estejam aquém da regularidade esperada. Mas também vale ressaltar que o trabalho em equipe é consideravelmente satisfatório, o que demonstra cooperação ativa por parte dos integrantes.

Em contrapartida, a fase de monitoramento e controle, apresentou níveis mais diminutos, indicando a realização de acompanhamento, porém sem padronização de métricas e relatórios. Além disso, o controle de escopo e de riscos é parcial e em caráter corretivo. Por isso, é indicado o reforço de práticas sistemáticas de monitoramento e comunicação de resultados preliminares no decorrer do projeto para um controle mais efetivo.

Por fim, o encerramento do projeto destacou-se mais dentre as fases do projeto, e revelou a aplicação mais consistente das práticas de finalização de projetos, refletindo um nível de maturidade já consolidado. As entregas são validadas e formalmente aceitas pelo cliente, que em geral colabora com um *feedback*. Outro destaque evidencia-se em relação ao registro de lições aprendidas e avaliação do desempenho da equipe, executados com regularidade, embora seja necessária a padronização de mecanismos para consolidar esses aprendizados na base de conhecimento organizacional.

5. DISCUSSÕES

Conforme analisado pela coleta, a empresa possui um alto nível de maturidade em gerenciamento de projetos já consolidado, no entanto, algumas medidas podem ser tomadas a fim de elevar seu desempenho no gerenciamento de projetos. Como pode-se ver pelos dados respectivos ao Projeto B, há indícios de que a empresa possui projetos consolidados, mas que ainda apresentam uma falta de consistência em sua aplicação. As práticas de Monitoramento e Controle são as que apresentam menor amplitude de maturidade, que indica estar causando essa discrepância de maturidades entre os dois projetos, uma vez que essa ferramenta de gerenciamento está presente em todas as fases



de um projeto, por isso, orienta-se uma maior atenção e planejamento de medidas tais como a implementação de práticas sistemáticas de monitoramento e comunicação de resultados preliminares no decorrer do projeto, impactando positivamente o amadurecimento no gerenciamento de projetos. Além da revisão de práticas de Monitoramento e Controle, é importante buscar desenvolver uma constância da aplicação das práticas gerais, uma vez que já se apresentam definidas, conforme apresentado nas coletas, mas ainda há uma ausência de constância, que pode ser sanada com um melhor monitoramento, padronização e disciplina.

Foi realizada uma conversa com os participantes da coleta, questionando se os resultados apresentados eram esperados, e conforme as respostas, estão de acordo com as expectativas. Isso porque, de acordo com os participantes, entre os projetos B e A, foram realizadas mudanças semelhantes às mencionadas acima, gerando melhorias nítidas. Dessa forma, esse relato evidencia a eficiência do modelo OPM3 na avaliação de níveis de maturidade de uma empresa júnior; e também das sugestões de melhorias apresentadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática abordada neste estudo mostrou-se atual, relevante e de grande aplicabilidade prática, considerando a crescente importância do gerenciamento de projetos como instrumento de desenvolvimento organizacional e profissional dentro das empresas de consultoria juniores. A escolha da empresa de consultoria júnior da USP como objeto de análise revelou-se adequada, pois possibilitou aplicar o modelo teórico de maturidade organizacional OPM3™, demonstrando como uma ferramenta amplamente reconhecida pode ser adaptada à realidade de uma organização estudantil.

Este estudo piloto, proporcionou uma compreensão aprofundada do nível de maturidade em gerenciamento de projetos na instituição, evidenciando pontos fortes, como o elevado desempenho em todas as etapas competentes ao gerenciamento do Projeto A, e também



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

oportunidades de aprimoramento, destinada à gerência do Projeto B, enfatizadas nas práticas que competem à fase de monitoramento e controle. Os métodos de pesquisa adotados, baseados na combinação de entrevistas qualitativas e questionários quantitativos, estruturados segundo a Escala Likert, mostraram-se adequados e eficazes para identificar e interpretar o estágio atual da empresa em relação à padronização, controle e melhoria contínua de seus projetos, visto que o feedback da alta gerência da instituição confirmou a coerência das evidências apresentadas.

Além de avaliar o nível de maturidade do gerenciamento de projetos, o trabalho propôs medidas concretas de aprimoramento, capazes de contribuir com a evolução dos projetos, que estão em um nível inferior de maturidade, para níveis de práticas gerenciadas, posteriormente, até o nível otimizado. Entre as recomendações destacam-se a padronização de processos, o fortalecimento da capacitação dos membros, a implementação de indicadores de desempenho e a consolidação de um repositório de lições aprendidas. Tais ações contribuem diretamente para o fortalecimento da governança e para a construção de uma cultura organizacional voltada à excelência em gestão de projetos, conforme defendido por Kerzner (2017), ao destacar que a maturidade organizacional depende da integração entre processos padronizados, controle de desempenho e aprendizado contínuo.

Do ponto de vista acadêmico, este artigo comparativo preliminar demonstrou a aplicabilidade do modelo OPM3 em contextos de empresas de consultoria juniores, e evidenciou como o uso de metodologias estruturadas pode contribuir com o aprendizado organizacional significativo. A realização da pesquisa também reforça o papel dessas instituições como espaços de desenvolvimento de competências em gestão, liderança e análise crítica de resultados.

Com base nas limitações observadas, destaca-se que os autores se concentraram em apenas dois projetos e em um número restrito de respondentes, o que limita a



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

generalização dos resultados para todos os projetos presentes no *portfolio*. Além disso, em relação ao formulário de mensuração quantitativa da maturidade, baseado no questionário de auto avaliação do OPM3, exigiu adaptações para adequar-se à realidade de uma empresa de consultoria júnior, cuja estrutura organizacional, rotatividade de membros e nível de formalização diferem de empresas privadas de consultoria. Tais adaptações, embora necessárias, podem introduzir vieses de interpretação dos dados e afetar a precisão do diagnóstico de maturidade.

Conclui-se, portanto, que a empresa de consultoria júnior analisada apresenta um nível de maturidade em gerenciamento de projetos consistente, sustentado por uma cultura de aprendizado e comprometimento, mas ainda com potencial relevante no amadurecimento do gerenciamento de projetos presentes no *portfolio*. Este trabalho contribui para esse avanço ao oferecer um diagnóstico fundamentado, um conjunto de recomendações aplicáveis e uma reflexão sobre a importância do gerenciamento de projetos como fator estratégico para o crescimento e consolidação das organizações, fundamentada em teorias e evidências robustas da área de gestão e organização de instituições.

REFERÊNCIAS

CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. C. **Experimental and quasi-experimental designs for research**. Chicago: Rand McNally, 1966.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CLARK, B. Bridging OPM3® and CMMI® — a case study. In: **PMI Global Congress — North America**, 2007, [S.l.]. Anais [...]. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007.

CINTRA, L. P. **Modelo flexível de maturidade em gestão de projetos**. [Mundo PM/Anais do Evento], [S.l.], 2016. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br/wp->



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

[content/uploads/2017/06/artigo_modelo_flexivel_de_maturidade_em_gestao_de_projetos.pdf](#). Acesso em: 5 nov. 2025.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 12th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

LIMA, R. R.; ANSELMO, J. L. Gerenciamento de projetos com OPM3: o caso Promon: project management with OPM3: the Promon case. In: **PMI Global Congress 2004 — Latin America**, 2004, Buenos Aires, Argentina. Anais [...]. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004.

LINHARES JUNIOR, J. G. OPM3 from theory to practice. In: **PMI Global Congress 2006 — Latin America**, 2006, Santiago, Chile. Anais [...]. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2006.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 4. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)**. 3rd ed. Newtown Square, PA: PMI, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2013.

VIRGINIA UNIVERSITY. **O modelo PMI OPM3 de maturidade em gerenciamento de projetos**. 2017. Disponível em: <https://uvagpclass.wordpress.com/2017/09/04/o-modelo-pmi-opm3-de-maturidade-em-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em: 5 nov. 2025.

WHEATLEY, M. **Maturity matters**. *PM Network*, v. 21, n. 7, p. 48–53, 2007.