



Making project management indispensable for business results.™

Project Management Institute

® São Paulo, Brasil Chapter

Maturidade Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Alonso Mazini Soler, PMP

Sócio J2DA Consulting

amsol@j2da.com.br

www.j2da.com.br



Making project management indispensable for business results.™

Project Management Institute

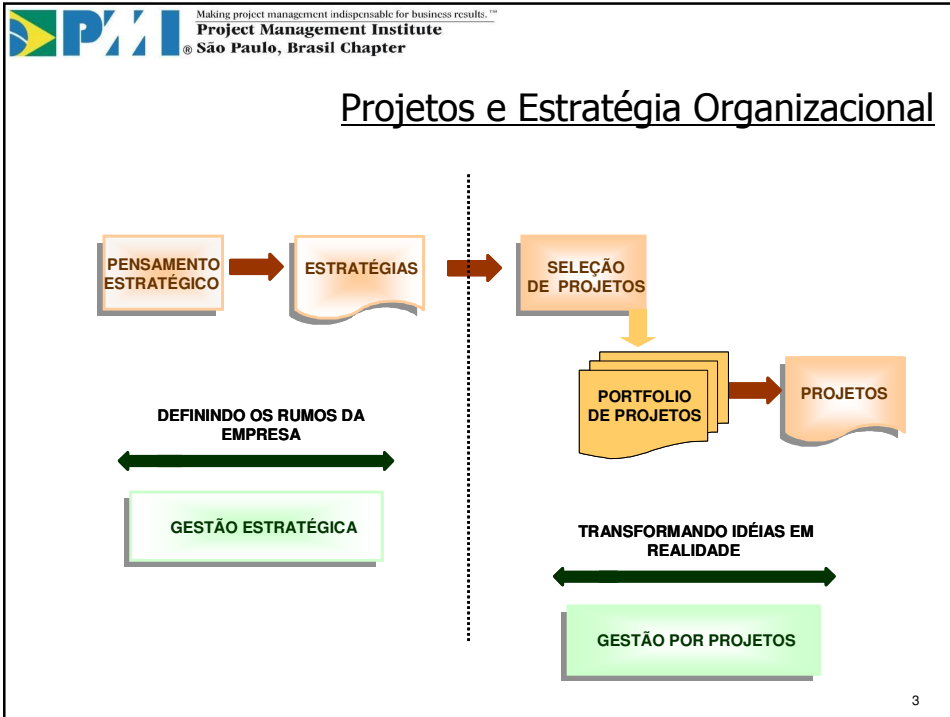
® São Paulo, Brasil Chapter

Projetos e Estratégia Organizacional

Organizações estabelecem e almejam atingir objetivos e metas. Geralmente estes estão associados a suas condições situacionais e estruturais, posicionamento competitivo e visão de futuro.

Para tanto planejam suas Estratégias: Modo como a organização se orienta e opera (...) internamente e em relação ao mercado e aos concorrentes.

Projetos são instrumentos táticos de execução de ações estratégicas. Do sucesso dos projetos depende o sucesso das estratégias e, em decorrência, o sucesso da organização.



Making project management indispensable for business results.™
Project Management Institute
 São Paulo, Brasil Chapter

Organizational Project Management

OPM é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas visando o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização através de projetos.

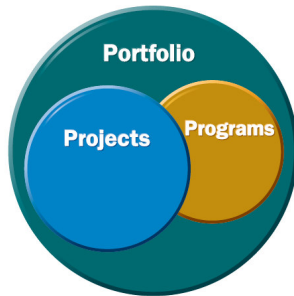
Trata-se, não apenas da habilidade de levar a cabo um projeto individual – por mais que isso seja importante – mas, desenvolver uma orientação organizacional destinada a gerenciar, individual e coletivamente, todos os esforços despendidos em apoio ao alcance de objetivos e metas estratégicos.

Enquanto projetos individuais podem ser considerados sob a perspectiva tática, OPM é, por definição, estratégico.

4

Dimensões da OPM

O OPM é o gerenciamento sistemático de projetos, programas e portfólios alinhados ao alcance de objetivos estratégicos.



Projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único.

Programa é um grupo de projetos gerenciados de maneira coordenada para a obtenção de benefícios que não poderiam ser alcançados individualmente.

Portfólio é um conjunto de projetos e/ou programas agrupados para facilitar o gerenciamento e a coordenação do trabalho de modo a potencializar o alcance de objetivos estratégicos.

5

Questões Fundamentais do OPM

- Alinhamento c/ estratégia
- Priorização dos recursos nos projetos de maior valor

Estamos fazendo as coisas certas?

Na dimensão adequada ?

- Escopo completo
- Projetos fazem sentido em conjunto

Estamos computando os benefícios?

- Métricas de desempenho
- Feedback

- Habilidades
- Uso de tecnologias
- Apoio executivo
- Gerência de mudanças ...

Da forma correta?

Estamos executando corretamente?

- Processos de gestão de projetos e padrões

Foco Tradicional

6

Maturidade Organizacional do OPM



Maturidade indica um estado aperfeiçoado de desenvolvimento. Perfeição, excelência, primor.

Maturidade do OPM pode ser definido como o grau em que a organização introduz, aplica e aprimora os processos, capazes de favorecer o alcance do sucesso de suas estratégias organizacionais, a cada uma das instâncias (domínios): Projeto, Programa e Portafólio.

7

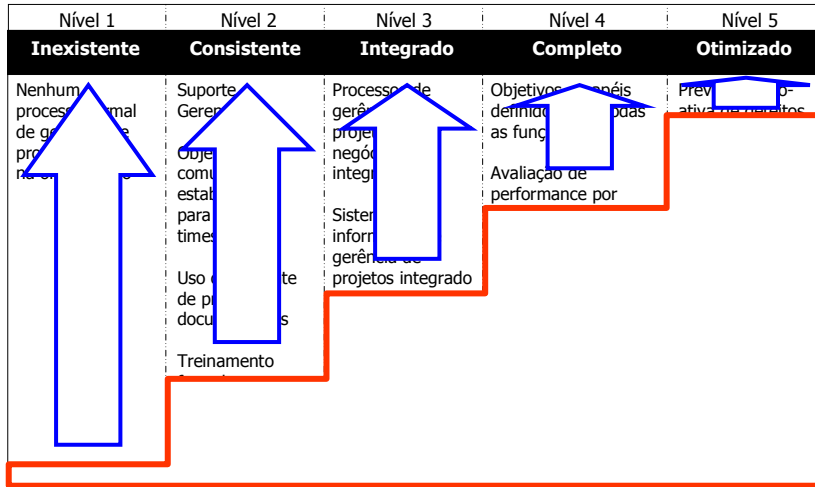
Um Modo de Avaliação da Maturidade Organizacional do OPM

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Inexistente	Consistente	Integrado	Completo	Otimizado
Nenhum processo formal de gerência de projetos existe na organização	Suporte Gerencial Objetivos comuns estabelecidos para todas as equipes Uso consistente de processos documentados Treinamento formal em gerência de projetos implementado	Processos de gerência de projetos e de negócios integrados Sistema de informação de gerência de projetos integrado com demais sistemas da Cia. Técnicas avançadas de gerência de projetos sendo utilizada	Objetivos e papéis definidos para todas as funções Avaliação de desempenho por métricas bem definidas Participação de todos os stakeholders Cultura de gerência de riscos Competência de gerência de projetos	Prevenção pró-ativa de defeitos Implementação de uma estratégia de melhoria contínua Alcance de índices altos de performance e sucesso de projetos

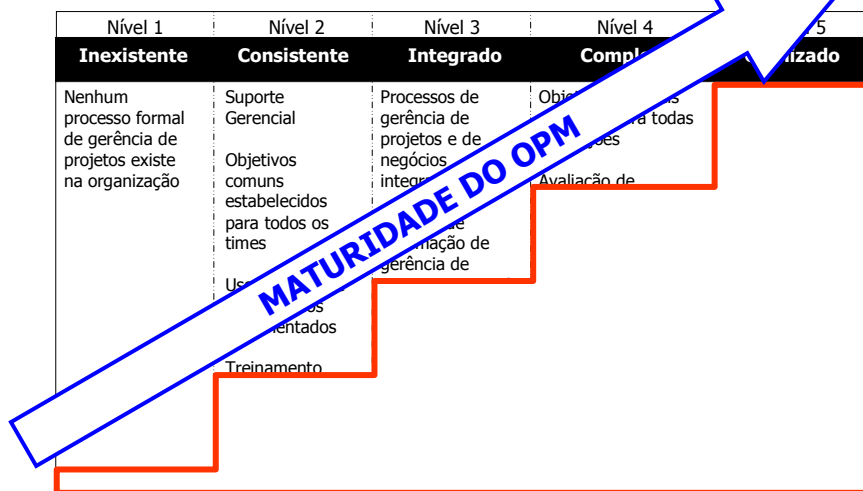
Fonte: Kerzner (2001) Planejamento Estratégico para gerenciamento de projeto utilizando o PMMM



Um Modo de Avaliação da Maturidade Organizacional do OPM



Um Modo de Avaliação da Maturidade Organizacional do OPM

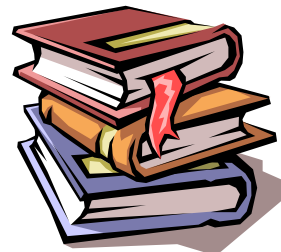


Justificativas para o Aprimoramento do Nível de Maturidade

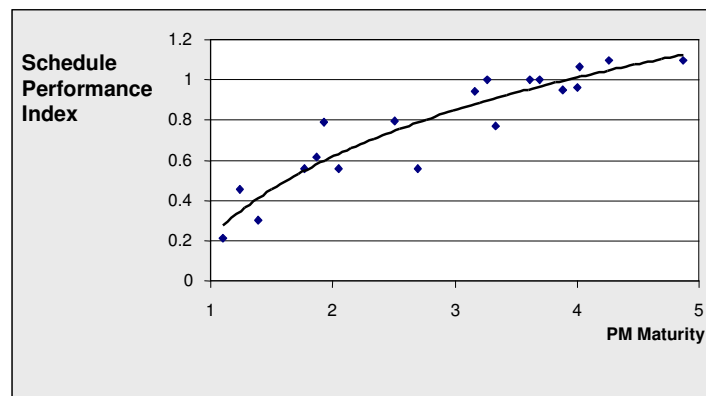
Pesquisa conduzida pelo Dr. William Ibbs em 52 empresas de diversas áreas e tamanhos nos EUA, 2002:

- Somente 16% dos projetos saem no tempo e no custo previsto
- 94% dos projetos terão ao menos um re-início
- 188% (média) estouros em orçamentos
- 222% (média) de estouros em prazo
- Somente 61% manteve o escopo original

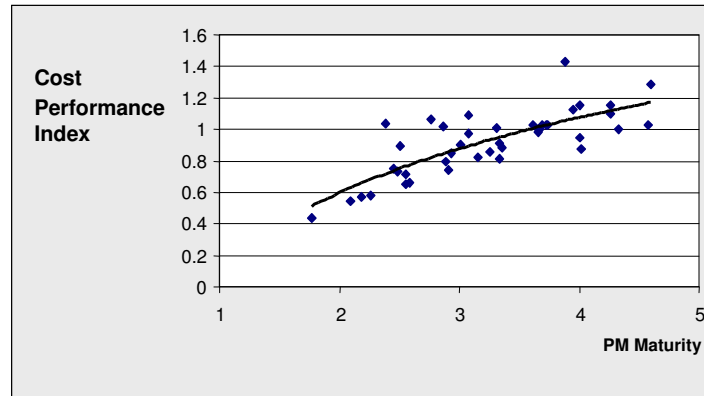
Fonte: William Ibbs, Phd e Justing Reginato. PMI 2002.



Quanto maior a Maturidade, Melhor o Desempenho em Cronograma



Quanto maior a Maturidade, Melhor o Desempenho em Custos



(...) e o que mais ?

- Maturidade na gerência de projetos está positivamente associada ao melhor desempenho
- Empresas mais maduras gastam menos em gerência de projetos
- Empresas mais maduras tem normalmente um resultado de projeto mais previsível

- As organizações diferem drasticamente em seus níveis de maturidade, mesmo as pertencentes a um mesmo segmento de atividade
- Mesmo empresas com níveis altos de maturidade podem evoluir. É fundamental uma análise para saber onde aplicar seus investimentos em gerência de projetos



Modelo PMI-OMP3

OMP3™ é o acrônimo para
"Organizational Project
Management Maturity Model".

Trata-se de um modelo padrão
destinado a oferecer às organizações
um modo de **entender e medir o
estágio de maturidade de seu
sistema OPM**, através da
comparação com boas práticas
geralmente aceitas.

OMP3™ oferece também um
direcionamento para a **confeção
de planos de melhoria do OPM
da organização.**

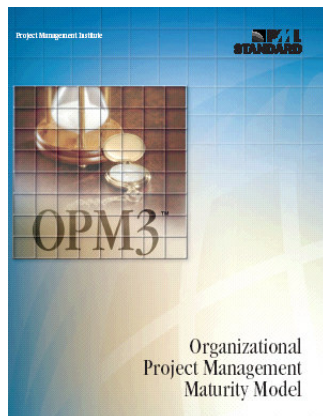


OMP3™ objetiva transpor e ocupar o
espaço entre a estratégia
organizacional e a execução de
projetos bem sucedidos.

15



Benefícios do Modelo PMI-OMP3



- OPM3™ pode induzir e habilitar a organização a promover os projetos certos, da maneira certa, alinhados estrategicamente em uma economia dinâmica e global.
- OPM3™ é um modelo genérico, apto a ser aplicado à diversos tipos de organizações: diferentes áreas de atuação, ramos de negócios, tamanhos, localizações geográficas, etc.
- OPM3™ permite promover a conscientização de toda alta direção quanto a maturidade organizacional.
- OPM3™ permite associar o sucesso organizacional ao gerenciamento de projetos.

16

Alicerce Global do Modelo PMI-OMP3

- Está fundamentado em pesquisas, incluindo a referência a 27 modelos de avaliação de maturidade da atualidade.
- Foi desenvolvido com participação ampla da comunidade mundial de gerenciamento de projetos: mais de 800 profissionais de mais de 35 países.
- Está alinhado ao Guia *PMBOK*.



A lot of material !!! 17

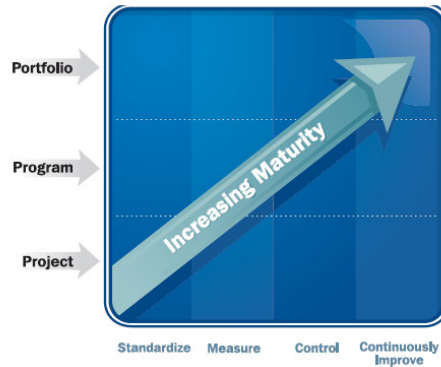
Estrutura do Modelo PMI-OMP3

- Aproximadamente 600 Boas Práticas, relacionadas ao OPM e provenientes de um trabalho voluntário de profissionais de diferentes segmentos.
- Capacidades, pré-requisitos de cada uma das Boas Práticas.
- Evidências, resultados que comprovam a existência de uma ou mais Capabilities.
- Indicadores de Desemepnho Chave (KPIs), que possibilitam medir as Evidências.
- Caminhos, ligações lógicas que agregam Capacidades às Boas Práticas.



Maturidade do OPM através do Modelo PMI-OMP3

- Dimensões de maturidade para o OPM3™:
 - Melhoria de processos
 - Domínios
- OPM3™ foi desenvolvido intencionalmente desprovido de um sistema de níveis de maturidade, flexibilizando o progresso nas diferentes dimensões de maturidade.



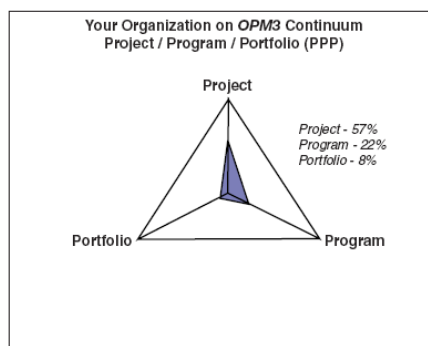
19

Medindo a Maturidade do OPM através do Modelo PMI-OMP3

Your Organization on OPM3 Continuum



■ Organization's Relative Maturity



20



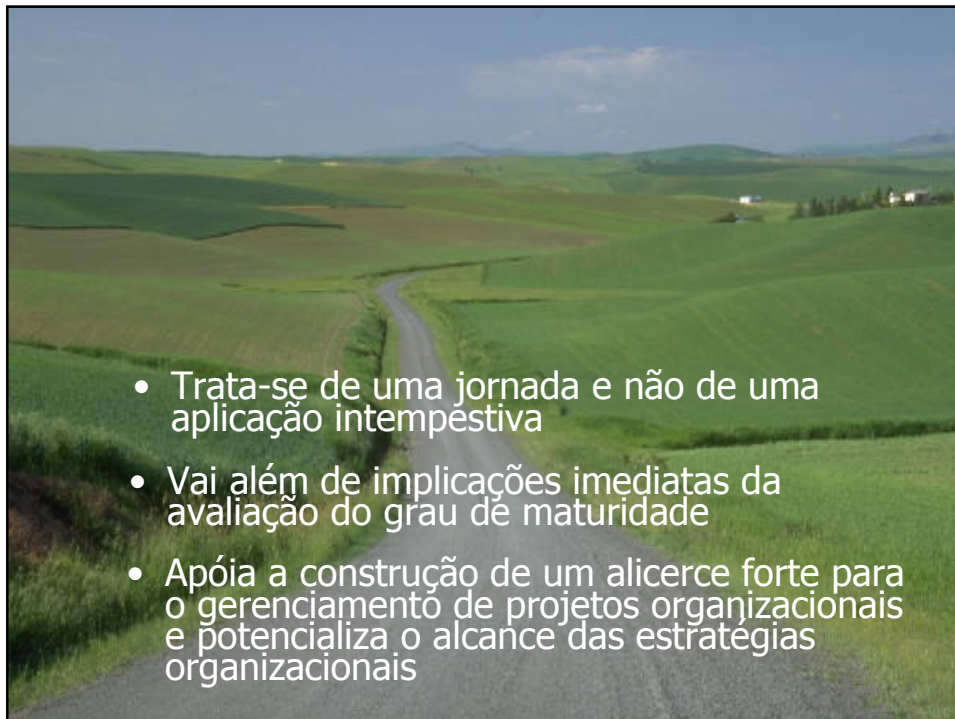
Como Aplicar o Modelo PMI-OMP3

A essência do OPM3™ é a combinação recorrente (melhor contínua) de:

- Conhecimento - base conceitual do modelo de maturidade,
- Avaliação - ferramenta que permite evidenciar as potencialidades e fraquezas do OPM.
- Melhoria - orientações para promover melhorias.



21



- Trata-se de uma jornada e não de uma aplicação intempestiva
- Vai além de implicações imediatas da avaliação do grau de maturidade
- Apóia a construção de um alicerce forte para o gerenciamento de projetos organizacionais e potencializa o alcance das estratégias organizacionais