

# APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE PMI-OPM3 NA PETROBRAS E&P-SERV/US-PO

Marco Antônio Gomes de Lima<sup>1</sup>, Alonso Mazini Soler<sup>2</sup> e Luciana Palmieri<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Coordenador de Projeto de Poço Exploratório da Petrobras  
[marcoantoniolima@petrobras.com.br](mailto:marcoantoniolima@petrobras.com.br)

<sup>2</sup> Sócio da J2DA Consulting  
[amsol@j2da.com.br](mailto:amsol@j2da.com.br)

<sup>3</sup> Consultora da Compass – International Knowledge Center  
[lucianapalmieri@compassbr.com.br](mailto:lucianapalmieri@compassbr.com.br)

## ARTIGO PUBLICADO NA REVISTA MUNDO PM - ANO 1 - NRO 06

### Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar o caso da aplicação bem sucedida do Modelo de Maturidade OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), proposto pelo PMI, em uma Unidade de Serviços da Área de Negócios de Exploração & Produção (E&P) da Petrobras, localizada em Macaé, estado do Rio de Janeiro.

### Sobre a US-PO

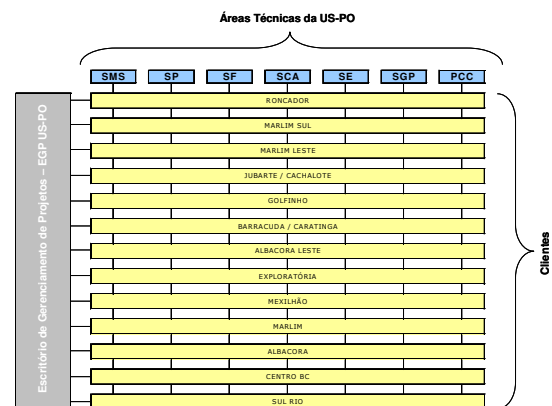
A US-PO (Unidade de Serviços de Poço) dedica-se à prestação de serviços de perfuração, avaliação, completção e restauração de poços, contribuindo dessa forma para a maximização do resultado da área de negócios E&P.

A principal atribuição sob a responsabilidade da US-PO é fornecer Serviços Integrados de construção de poços, através da execução das seguintes atividades:

- Suporte técnico para projetos e programas de poço;
- Atuação e assessoria na aquisição de materiais e serviços para poços;
- Acompanhamento técnico das atividades de construção de poços;
- Participação na análise dos resultados.

O recém criado EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) da US-PO dispõe de seis Coordenadores de Projetos experientes, responsáveis pela coordenação e

integração, de modo matricial, dos serviços prestados pelas áreas técnicas (Gerências Setoriais) da US-PO aos seus clientes (Ativos – Campos de produção de exploração). A Figura 1 apresenta essas interfaces organizacionais e situa o papel do EGP.



**Figura 1** – Interfaces da Estrutura Organizacional da US-PO (Fonte: US-PO - Petrobras).

Na figura 1 acima, as áreas técnicas responsáveis pela execução dos serviços aos clientes são:

- SMS: Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional
- SP: Serviços de Perfuração
- SF: Serviços de Fluidos
- SCA: Serviços de Completção e Avaliação
- SE: Serviços Especiais
- SGP: Segurança de Poço
- PCC: Programação e Contato com o Cliente

Interessado em buscar melhorias na coordenação de seus projetos e em aprimorar a qualidade dos serviços prestados pela US-PO aos seus clientes, o EGP decidiu aplicar o modelo de avaliação de maturidade OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute*) de modo pioneiro e objetivando incorporá-lo ao modelo de gestão da organização. Com isso visava identificar e incorporar boas práticas, referenciadas como *benchmarks* conceituais, aplicáveis ao seu modelo de gestão atual. Para desenvolver esse trabalho, contou com o apoio da empresa de consultoria Compass – International Knowledge Center.

### Sobre o Modelo OPM3

No início de 2004, o PMI lançou o seu Modelo OPM3, desenvolvido a partir da pesquisa com outros tantos modelos pré-existentes de avaliação de Maturidade Organizacional e do apoio anônimo de aproximadamente 800 voluntários de mais de 35 países, inclusive do Brasil.

O Modelo OPM3 visa oferecer uma estrutura formal capaz de traduzir estratégias de negócio em resultados de sucesso consistentes e previsíveis. Trata-se de uma estrutura de melhoria contínua do ambiente de gestão de projetos das organizações construída através da recomendação de “Boas Práticas”, geralmente aceitas e previamente experimentadas por seus associados. Desse modo, em princípio, o Modelo OPM3 retrata uma trilha segura e referenciada, capaz de orientar os gestores organizacionais nos seus investimentos em iniciativas de aprimoramento da operação de gestão de projetos. Conhecer e aplicar o Modelo OPM3 é hoje, portanto, um modo relativamente eficaz de propor mudanças organizacionais, de modo situacional e adaptativo, destinadas à melhoria da gestão de projetos

### O Processo de Aplicação do Modelo OPM3 à US-PO:

A aplicação do Modelo OPM3 à US-PO contou com a orientação fornecida pela empresa de consultoria, que dispõe de uma abordagem metodológica estruturada, baseada em seis etapas, tal como ilustrado na Figura 2 e detalhado abaixo:



**Figura 2** – Framework Compass® para Avaliação de Maturidade PMI-OPM3 (Fonte: Compass – Centro Internacional de Conhecimento).

1. **Disseminação dos Conceitos** pertinentes ao modelo OPM3 entre os Coordenadores de Projetos e Gerentes das Áreas Técnicas, através de um seminário onde o tema foi exposto e discutido à luz da realidade da US-PO.

2. **Adaptação dos Conceitos** do modelo OPM3 à realidade da nomenclatura da organização de modo a nivelar o entendimento comum entre os avaliadores. Nessa etapa foram discutidos e definidos os conceitos pertinentes a:

- O que seria um projeto típico fornecido pela US-PO à seus clientes e como seria uma WBS padrão ilustrativa de seus entregáveis principais;
- A definição dos domínios de Projeto, Programa e Portfolio dentro do contexto da US-PO e da prestação de serviços às Unidades de Negócio de E&P da Petrobrás;
- O entendimento do papel do Escritório de Projetos e da estrutura matricial de relacionamento entre os Coordenadores de Projetos e as Áreas Técnicas (Gerências Setoriais) do organograma da US-PO.
- Definição do interesse imediato da US-PO de atuar no aprimoramento de seus processos relacionados diretamente ao Estágio de Padronização no Domínio de Projetos em detrimento das demais opções que o Modelo OPM3 oferece. A Figura 3 abaixo explicita o interesse imediato de atuação da US-PO no contexto oferecido pelo OPM3.

Domínios	Portfólio				
	Programa				
	Projeto	X			
		Padronização	Aplicação	Controle	Melhoria Contínua
		<b>Estágios</b>			

**Figura 3** – Domínios x Estágios de interesse imediato da US-PO (Fonte: Compass – Centro Internacional de Conhecimento).

**3. Aplicação do Questionário.** Nessa etapa, foi solicitado aos Coordenadores de Projetos e a algumas Gerências Setoriais que respondessem ao questionário, cujas respostas individuais foram posteriormente consolidadas e discutidas em grupo de modo a proporcionar uma visão consensual comum e única sobre o estágio de amadurecimento da organização. As respostas às 151 perguntas do Modelo OPM3 foram fornecidas em estreito alinhamento com o entendimento comum e adaptado à US-PO dos conceitos de Projetos, Programas e Portfólio, estabelecidos na Etapa 2 da Metodologia, sem a qual, pode-se supor que o trabalho seria inviabilizado.

**4. Avaliação dos Resultados.** Nessa etapa, as respostas obtidas serviram de entrada para a aplicação da ferramenta OPM3 que resultou no cálculo de um índice geral de maturidade para o atual estágio dos processos de gerenciamento de projetos organizacionais da US-PO. Nessa etapa ainda foram levantadas e analisadas as “Boas Práticas” categorizadas pela ferramenta OPM3 como “existentes” e “não existentes” na gestão atual.

**5. Priorização das Boas Práticas.** Nessa etapa, foram selecionadas as práticas prioritárias para a US-PO consideradas “não existentes” dentro da limitação imediata de interesse relacionada ao Estágio de Padronização no Domínio de Projetos (Figura 3 acima).

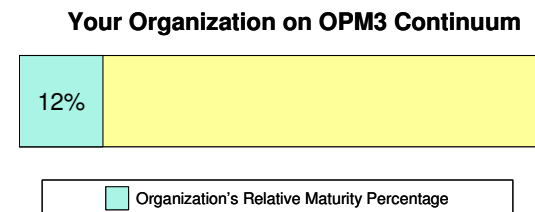
**6. Desenvolvimento de Planos de Ação,** que buscou elaborar as iniciativas necessárias ao aprimoramento dos processos de

gerenciamento de projetos da organização que seriam alvo da atuação do EGP da US-PO.

**Resultados da Aplicação do Modelo OPM3 na US-PO:**

As respostas do questionário OPM3 consolidadas pelos avaliadores da US-PO apresentaram 20 respostas afirmativas em 151 perguntas abordadas.

De acordo com as respostas prestadas, o índice geral de maturidade para o atual estágio dos processos de gerenciamento de projetos organizacionais da US-PO foi calculado em 12%, tal como está apresentado na Figura 4 abaixo. Enfatiza-se que esse resultado não deve ser usado para fins comparativos entre organizações, uma vez que o limite de 100% implica na adoção da totalidade de boas práticas recomendadas pelo Modelo OPM3 o que, as vezes, não tem significância lógica para a organização avaliada. Deve, entretanto, ser usado para fins de avaliação do progresso obtido, após a aplicação repetida e periódica do modelo OPM3. Por exemplo, espera-se que na próxima avaliação da US-PO esse índice geral de maturidade possa se encontrar acima dos 12% obtidos inicialmente.

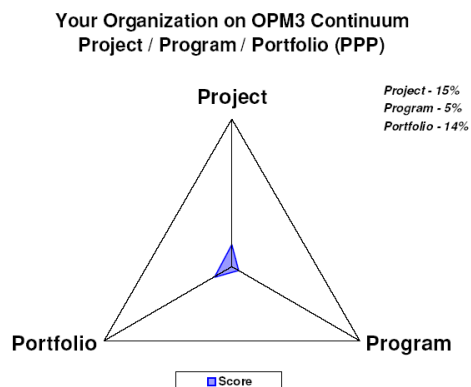


**Figura 4** – Índice Geral de Maturidade Atual (Fonte: US-PO - Petrobras).

O resultado geral obtido pode ser visualizado de três modos distintos, permitindo uma avaliação mais precisa do estágio de maturidade da organização:

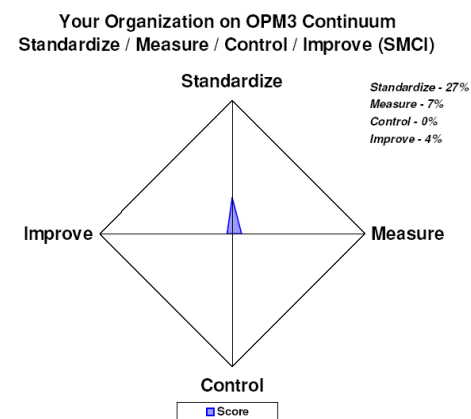
a) Entre os Domínios do modelo: que demonstra maior maturidade no domínio de Projetos do que nos domínios de Programa e Portfólio. Resultado absolutamente esperado, uma vez que a organização presta-se a condução de serviços de modo estritamente focado nos projetos de seus clientes, sem haver, ainda uma aculturação de aglutinação

desses serviços na forma de programas e/ou portfólio.



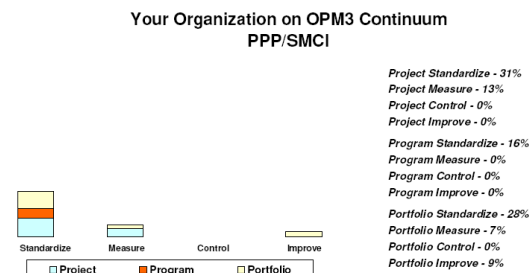
**Figura 5** – Resultado geral entre os domínios do modelo (Fonte: US-PO - Petrobras).

b) Entre os Estágios de Amadurecimento dos processos: que permite concluir que a organização já dispõe de um grau relativo de padronização de processos muito embora não demonstre, ainda, está-los aplicando, controlando e melhorando. Resultado também esperado pela US-PO uma vez que o trabalho efetivo e formal de melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos tem início recente.



**Figura 6** – Resultado geral entre os estágios de amadurecimento dos processos (Fonte: US-PO - Petrobras).

c) Interativamente entre ambos os componentes: que enfatiza o maior foco na atuação da organização nos domínios do Projeto e do Portfólio, muito embora ainda incipientes.



**Figura 7** – Resultado geral interativamente entre ambos os componentes (Fonte: US-PO - Petrobras).

Desse resultado preliminar, decorreu a análise das 600 “Boas Práticas” recomendadas pela ferramenta OPM3 ao atual modelo de gestão de gerenciamento de projetos organizacionais da US-PO:

- a) 43 “Boas Práticas” apontadas como ‘Existentes’;
- b) 557 “Boas Práticas” apontadas como ‘Não Existentes’;

Da lista das 557 “Boas Práticas” apontadas como ‘Não Existentes’, foram extraídas as 59 “Boas Práticas” pertinentes à definição do interesse de atuação imediata da US-PO, no aprimoramento de seus processos relacionados ao Estágio de Padronização no Domínio de Projetos.

Essas 59 “Boas Práticas” escolhidas foram analisadas à luz das prioridades e situação organizacional e delas foram extraídas 19 “Boas Práticas” passíveis de serem trabalhadas no âmbito organizacional imediato através de planos de ação específicos pelo EGP.

Interpretações das descrições das “Boas Práticas” foram realizadas para cada grupo de processos do PMBOK (Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento).

A seqüência dos trabalhos apontou para o desenvolvimento de planos de ação para a implementação dessas 19 “Boas Práticas” prioritárias. Para tanto a ferramenta OPM3 forneceu sugestões através de uma seqüência de ‘Capacidades’ que servem de pré-requisitos para o estabelecimento desses processos. As capacidades sugeridas foram os fundamentos para as discussões da

elaboração dos planos de ação. De modo bastante simplista os planos de ação foram elaborados em resposta às seguintes perguntas chave:

- O que fazer (atividades do plano de ação)?
- Quem (responsabilidade)?
- Quando (encerramento)?

#### **Conclusões:**

A aplicação de modelos de maturidade em organizações que trabalham com o gerenciamento de projetos têm se mostrado uma tendência no Brasil e no mundo segundo pesquisas realizadas pelo PMI. A Petrobras é hoje uma das empresas que mais investe em Gerenciamento de Projetos no Brasil e, portanto, não pode estar desalinhada com essa tendência.

A Petrobras vem implementando há dois anos o PRODEP (Programa de Desenvolvimento nos Projetos de E&P) com o qual contou além da assessoria da IPA (Independent Project Analysis, consultora na área de análise quantitativa e *benchmarking* de projetos, inclusive com foco na indústria do petróleo), da participação de vários técnicos de todas as áreas envolvidas. Implementou uma estratégia de treinamento e hoje já temos cerca de 200 profissionais formados através do convenio com a FIA/USP no MBA Gerenciamento de Projetos, além de varias iniciativas na implantação dos EGPs tanto nas Unidades de Negócio com nas Unidades de Serviços.

Dessa forma, nada mais natural que essa iniciativa pioneira fosse desenvolvida em uma importante área da Petrobras, onde foi possível concluir alguns aspectos importantes:

O amadurecimento em Gerenciamento de Projetos trata-se de uma jornada e não de uma aplicação única, o que vai além de implicações imediatas.

Na verdade uma iniciativa como essa ajuda a construir um alicerce forte para o gerenciamento de projetos organizacionais e servirá de base de comparação para a evolução da maturidade da organização e da efetividade da atuação do EGP da US-PO - Petrobras.

#### **Referências**

1. Project Management Institute (2004) **A Guide to Project Management Body of Knowledge**. 3<sup>rd</sup> Edition. Newton Square Pennsylvania.
2. Project Management Institute (2003) **Organizational Project Management Maturity Model**. Newton Square Pennsylvania.

#### **Mini-Currículo do Autores:**

**Marco Antonio Gomes de Lima**, Engenheiro Civil formado em 1978 pela Escola de Engenharia da UFRGS, com especialização em Engenharia de Petróleo, atualmente concluindo o MBA em Gerenciamento de Projetos pela FIA-USP, trabalha desde 1979 na Petrobras na área de Construção de Poços. Desenvolveu atividades de fiscalização de sondas de perfuração, gerenciamento de sondas moduladas, projetos de poço e atualmente é o Coordenador de Projetos das áreas de perfuração e avaliação exploratória lotado na Unidade de Serviço Poço em Macaé-RJ.

**Alonso Soler, PMP** é Doutor em Engenharia de Produção e atua como Sócio da J2DA Consulting, empresa dedicada à consultoria em planejamento e implantação de práticas de gerenciamento de projetos e como Consultor Sênior da Compass International Knowledge Center. Alonso é Professor dos Programas MBA em Gerenciamento de Projetos da FIA – USP e da FGV Management.

**Luciana Palmieri, PMP** é graduada em Tecnólogo em Processamento de Dados pela PUC-RJ e MBA em Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação pela FGV-RJ. Luciana é Consultora da Compass – International Knowledge Center onde atua em consultoria e treinamento em Gerenciamento de Projetos.