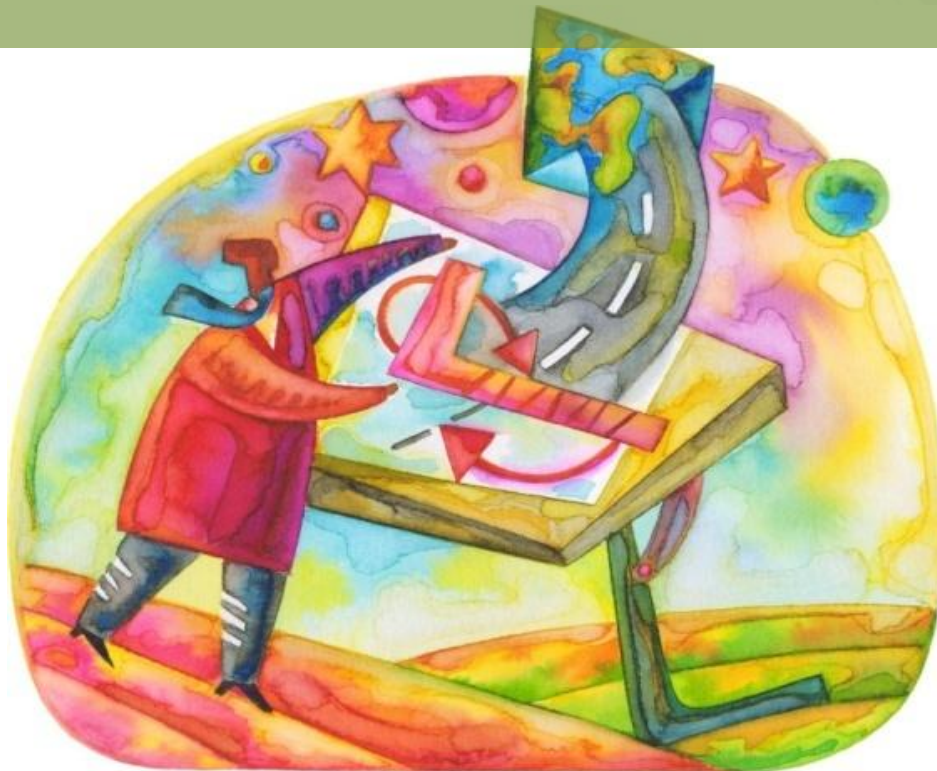




Escritório de Projetos

Myrza Vasques Chiavegatto

Maturidade na Gestão de Projetos



*em
busca de
acertos
continuados*

The Standish Group - CHAOS Report

A must read - the report is over 10 years old, but the findings, approach and underlying information is still valid (which shows how little progress has been made in ten years):

http://www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_1.php

And the follow up - Unfinished Voyages:

http://www.standishgroup.com/sample_research/unfinished_voyages_1.php

From the Report - success scale - performing this exercise itself would most likely improve your project's probability of success

| SUCCESS CRITERIA | POINTS |
|------------------------------------|--------|
| 1. User Involvement | 19 |
| 2. Executive Management Support | 16 |
| 3. Clear Statement of Requirements | 15 |
| 4. Proper Planning | 11 |
| 5. Realistic Expectations | 10 |
| 6. Smaller Project Milestones | 9 |
| 7. Competent Staff | 8 |
| 8. Ownership | 6 |
| 9. Clear Vision & Objectives | 3 |
| 10. Hard-Working, Focused Staff | 3 |
| TOTAL | 100 |

<http://itprojectguide.blogspot.com/2007/04/standish-group-chaos-report.html>

Sucesso e
fracasso, segundo
as estatísticas

PROJETOS BEM SUCEDIDOS 16%

PROJETOS 'PARTE' BEM SUCEDIDOS 53%

PROJETOS FRACASSADOS 31%

- | | |
|----------------------------------|------|
| 1. Requerimentos incompletos | 13% |
| 2. Falta envolvimento do usuário | 12 % |
| 3. Falta de recursos | 11 % |
| 4. Expectativas irreais | 10 % |
| 5. Falta de suporte executivo | 9 % |

Fonte: The Standish Group Project Leadership Conference Chicago Presentation, June 1998

**Sucesso e
fracasso, segundo
as estatísticas**

Motivos para as empresas se preocuparem com a gestão de projetos ...

Menos de 17%

dos projetos são concluídos no prazo e custo planejados

Menos de 50%

mantém seu escopo original

94%

serão reiniciados pelo menos 1 vez

1,8 vezes

é o “estouro” médio do valor aprovado

Motivos para as empresas se preocuparem com a gestão de projetos ...

2,2 vezes

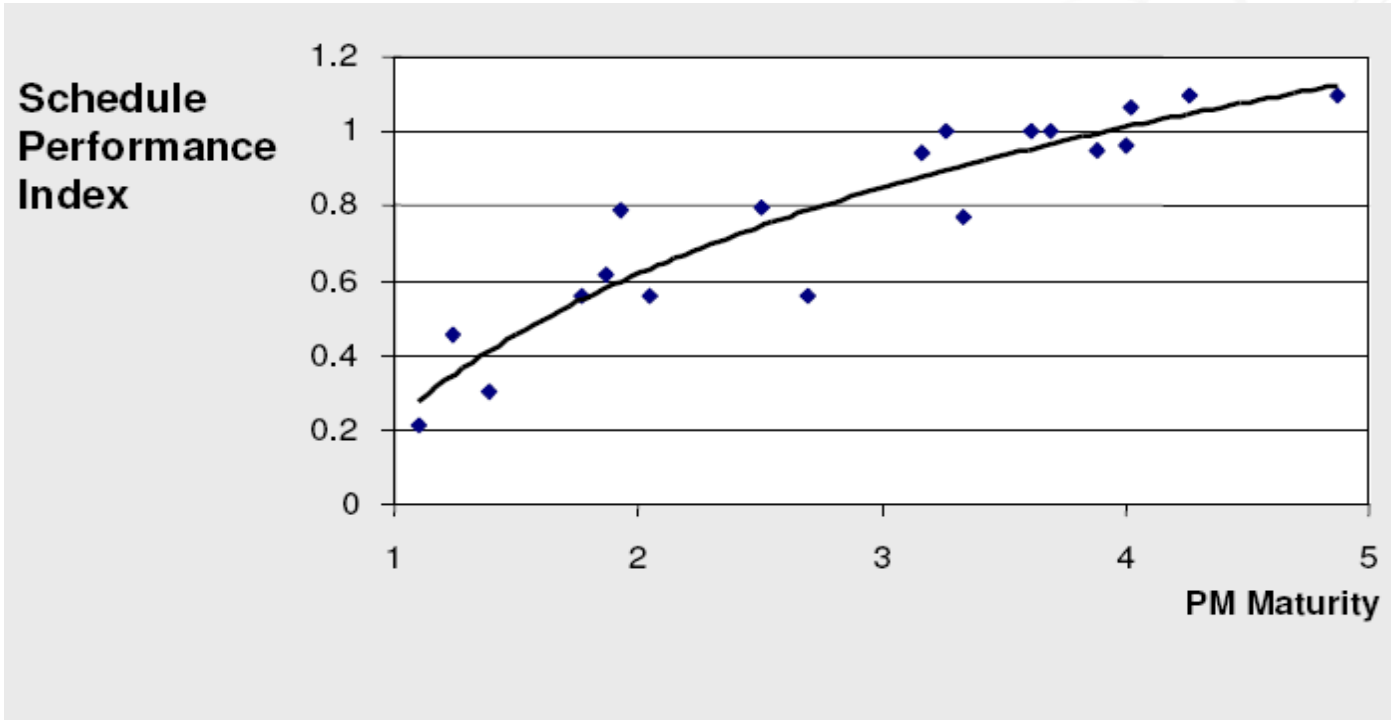
é quanto em média o prazo real excede o planejado

SERÁ QUE SEUS PROJETOS REALMENTE DÃO LUCRO ?

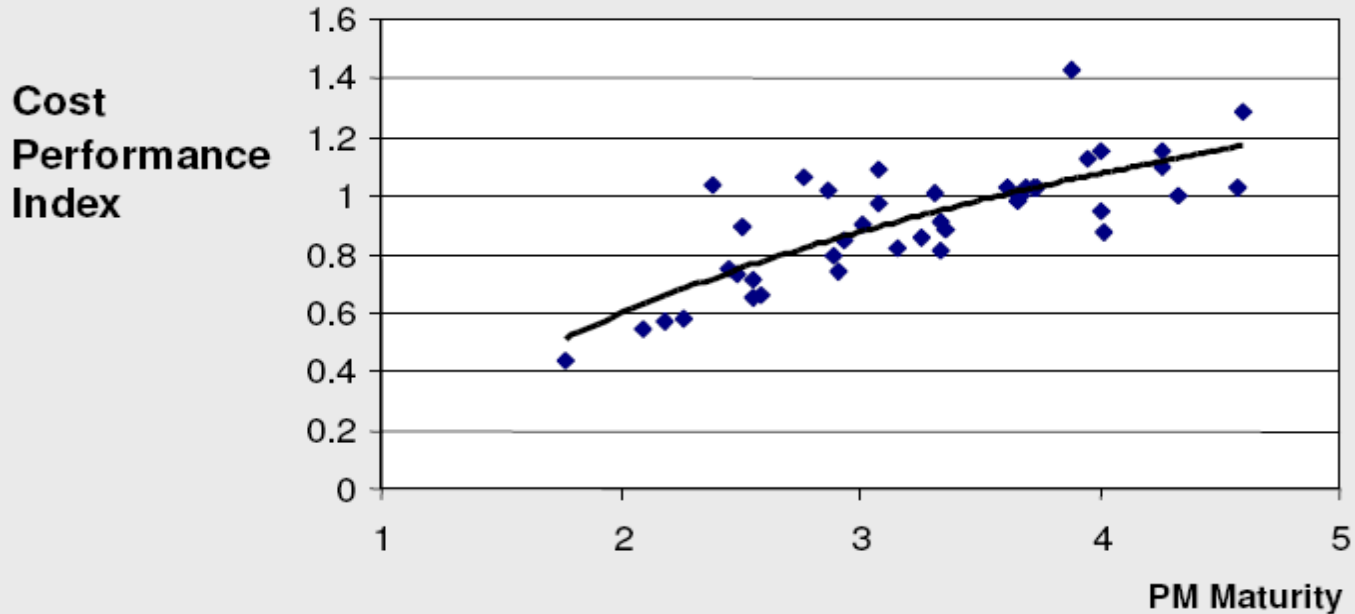
VOCÊ SABE QUANTO SEU NEGÓCIO ESTÁ PERDENDO

... OU DEIXANDO DE GANHAR COM PROJETOS ?

Por que avaliar o nível de maturidade em GP?



Por que avaliar o nível de maturidade em GP?



Por que avaliar o nível de maturidade em GP?

- Identificar oportunidades de melhorias
- Definir onde investir para desenvolver a Gestão de Projetos em sua empresa
- Desenvolver ações adequadas para suprir as lacunas encontradas
- Gastar menos com desvios / correções em projetos
- Evoluir em direção à uma Gestão de Projetos estratégica para o negócio porque ...

...maturidade está positivamente relacionada com melhor performance e maior previsibilidade!

O que é maturidade em gestão de projetos?

É o desenvolvimento de sistemas e processos, por natureza repetitivos, que garantem alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso, segundo Kerzner.

Uma referência para:

- de onde está e como está a empresa, em comparação com o mercado
- para definição de metas e planos de trabalho para chegar a situação desejada
- de como a empresa coordena a entrega de seus projetos com sua direção estratégica.

*Quem não mede, não gerencia.
Quem não gerencia, não
melhora ... Juran*

O que é *benchmarking* ?

Processo sistemático e contínuo de comparação das práticas, processos e resultados de uma empresa com seus concorrentes ou empresas líderes nestas práticas, visando melhorar sua competitividade.



O que é *benchmarking* ?



Desempenhos e resultados auferidos pelas organizações na Gestão de Projetos, identificando os principais problemas, necessidades e fatores críticos de sucesso.

Como as organizações estão estruturando seus Escritórios de Projetos e as tendências observadas.

Retratando a realidade na gestão de projetos, antes de mais nada !

- Que funções efetivamente realiza em GP?
- Utiliza métodos e técnicas corretamente?
- Equipes estão adequadamente capacitados e estruturados para as funções realizadas?
- Há registros, guarda e compartilhamento ordinário do conhecimento gerado?
- Como se compara internamente? E em relação ao mercado?
- Está integrada ao nosso negócio?
- A GP é uma estratégia de obtenção de resultados para a empresa?

Modelos de maturidade: os mais conhecidos

CMMI – Capability Maturity Model

Integration, precursor dos modelos de maturidade, muito conhecido e voltado para processos técnicos.

OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model, modelo PMI desenvolvido por mais de 800 profissionais de GP em 35 países, entre eles o Brasil.

Modelos de maturidade: os mais conhecidos

PMMM – Project Management Maturity Model, testado por dezenas de empresas de classe mundial, criado por Kerzner, referência mundial.

MMGP – Modelo de maturidade em Gerência de Projetos, único modelo brasileiro.

Modelos de maturidade: CMMI



**Foco Contínuo na
Melhoria dos Processos**



**Processos são medidos
e controlados**



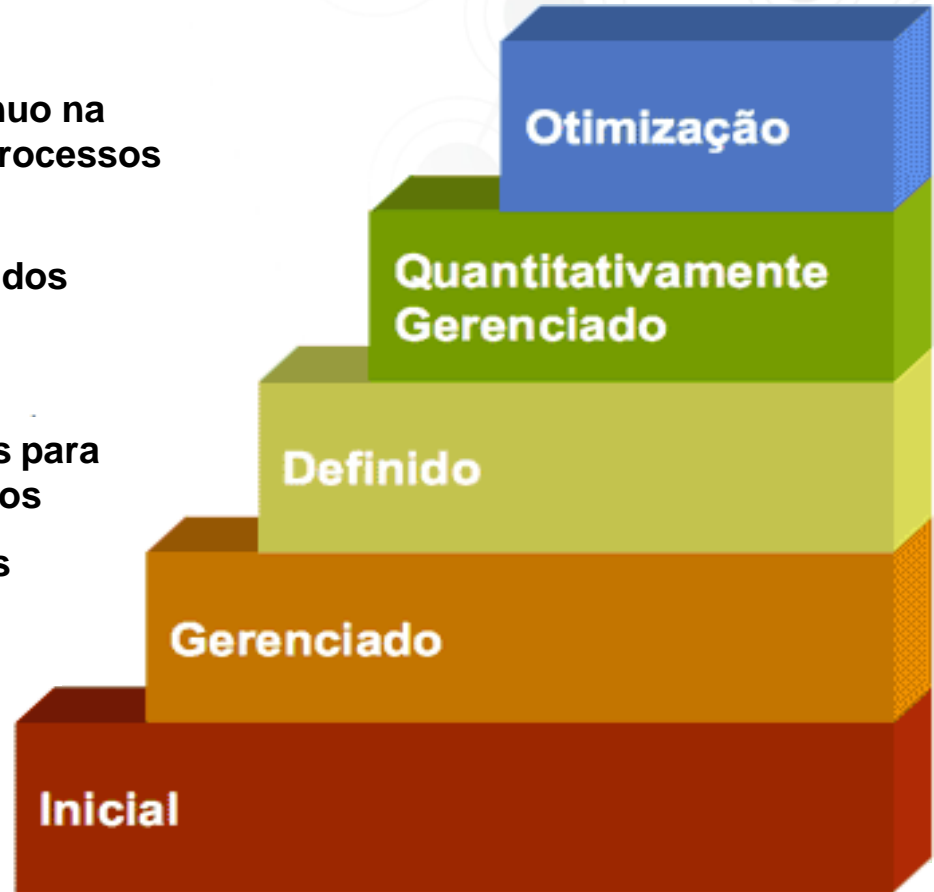
**Processos são caracterizados para
Organização e são proativos**



**Processos são caracterizados
por Projeto e as ações são
frequentemente reativas**



**Processos são imprevisíveis,
pouco controlados e reativos.**



Modelos de maturidade: CMMI

CMMI – Capability Maturity Model Integration

- Desenvolvido em 1986 pelo Software Engineering Institute (SEI) da Carnegie Mellon University e patrocinado pelo DOD (US Department of Defense).
- Vasta aceitação mundial, inclusive fora dos USA.
- Modelo originalmente desenvolvido como padrão internacional para processos de construção de software.

Modelos de maturidade: CMMI

CMMI – *Capability Maturity Model Integration*

Publicado em 1992, 5 níveis:

Nível 1 – Inicial

Nível 2 – Reproduzível (repeatable)

Nível 3 – Definido

Nível 4 – Gerenciado

Nível 5 – Otimizado

Modelos de maturidade: OPM3 (PMI)

OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

100% baseado no PMBoK / PMI, lançado em 2004, indica a maturidade por meio de um valor percentual ou contínuo

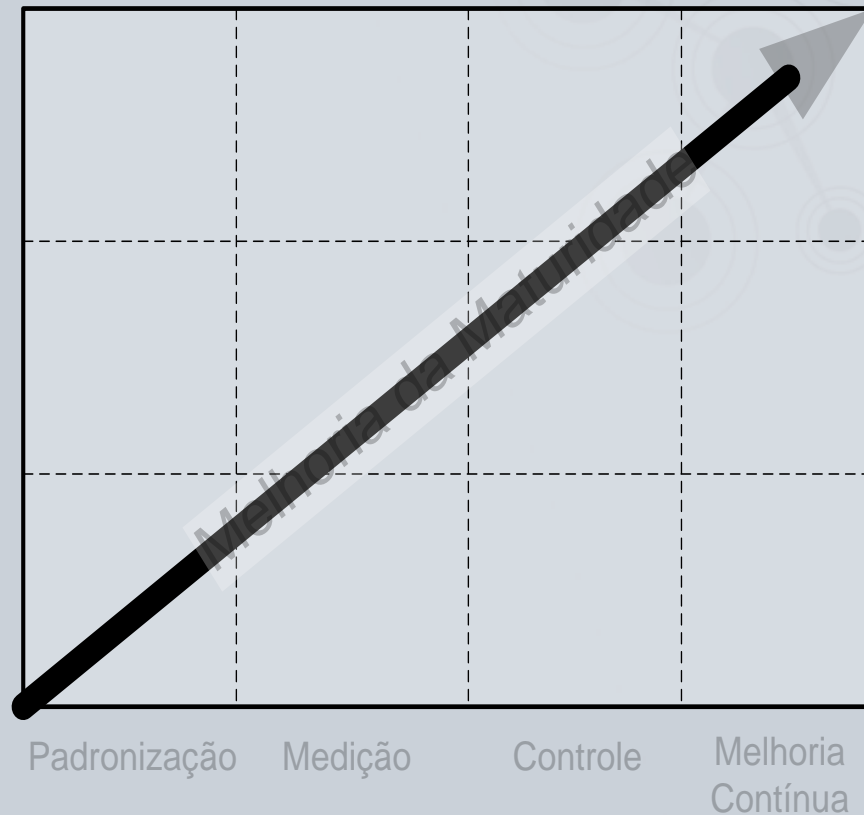
Atua em

- 3 domínios: projetos, programas e portfólio
- 4 Estágios: Padronização, Medição, Controle, Melhoria Contínua
- 3 Elementos: Conhecimento, Desenvolvimento e Avaliação;

Portifólio →

Programa →

Projeto →



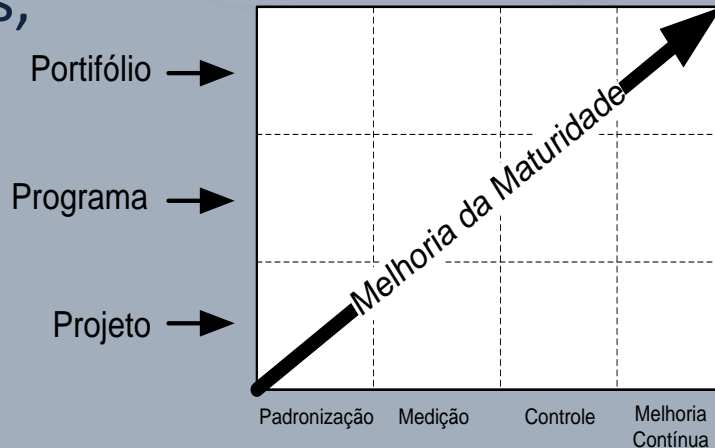
Modelos de maturidade: OPM3 (PMI)

OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

Inclui modelos para análise, método de crescimento, glossário de tecnologias, métricas de sucesso, capacidades necessárias

Segundo PMI, utilizado por 39% empresas brasileiras que avaliam maturidade em GP (pesquisa 2007)

www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/pp_opm3.asp





Modelos de maturidade: OPM3 (PMI)

Implementação em 3 ETAPAS

CONHECIMENTO:

Passo 1: Preparar Avaliação

AVALIAÇÃO:

Passo 2: Fazer Avaliação

DESENVOLVIMENTO:

Passo 3: Planejar Melhorias

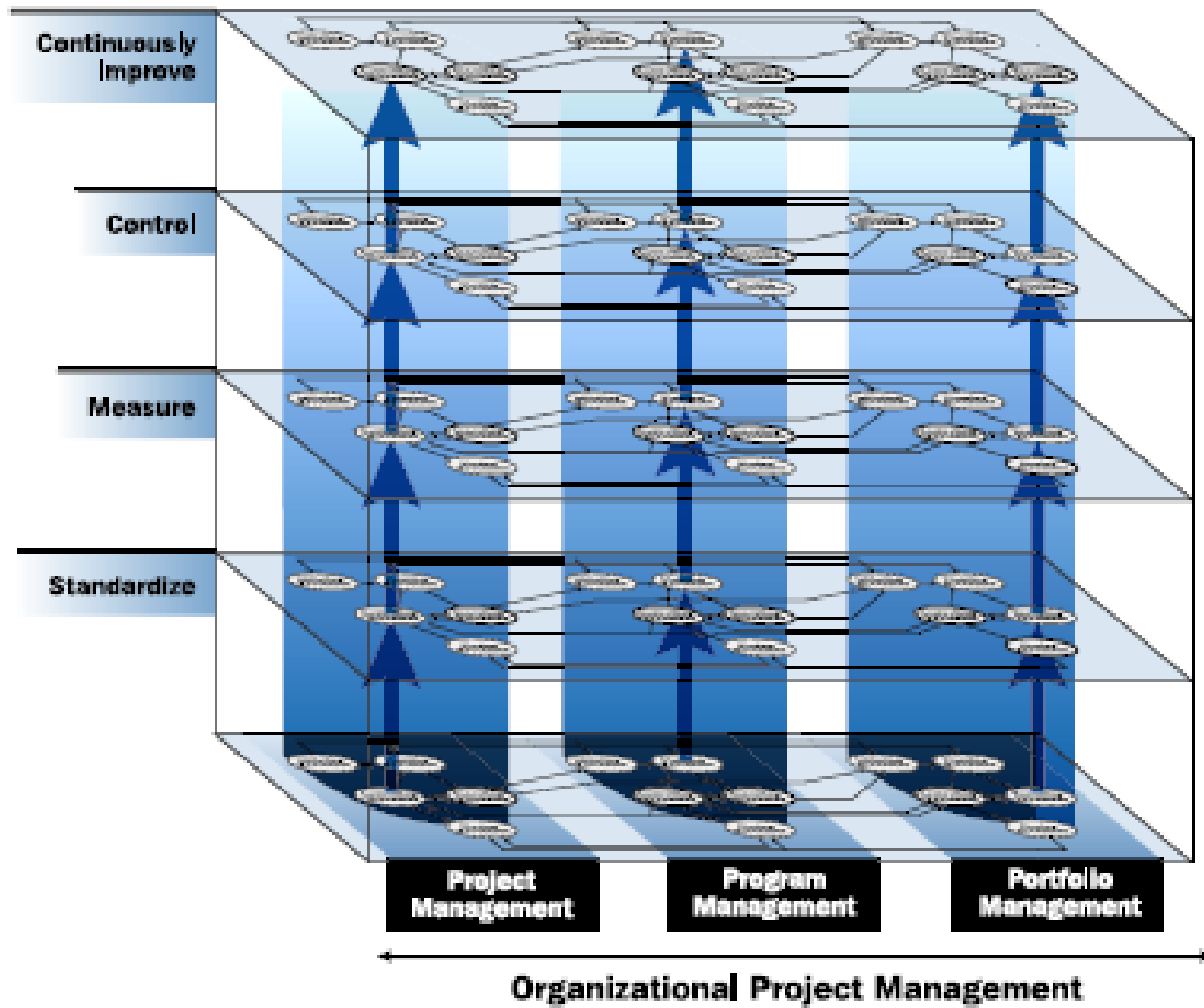
Passo 4: Implementar Melhorias

Passo 5: Repetir o Processo





Process Improvement Stages



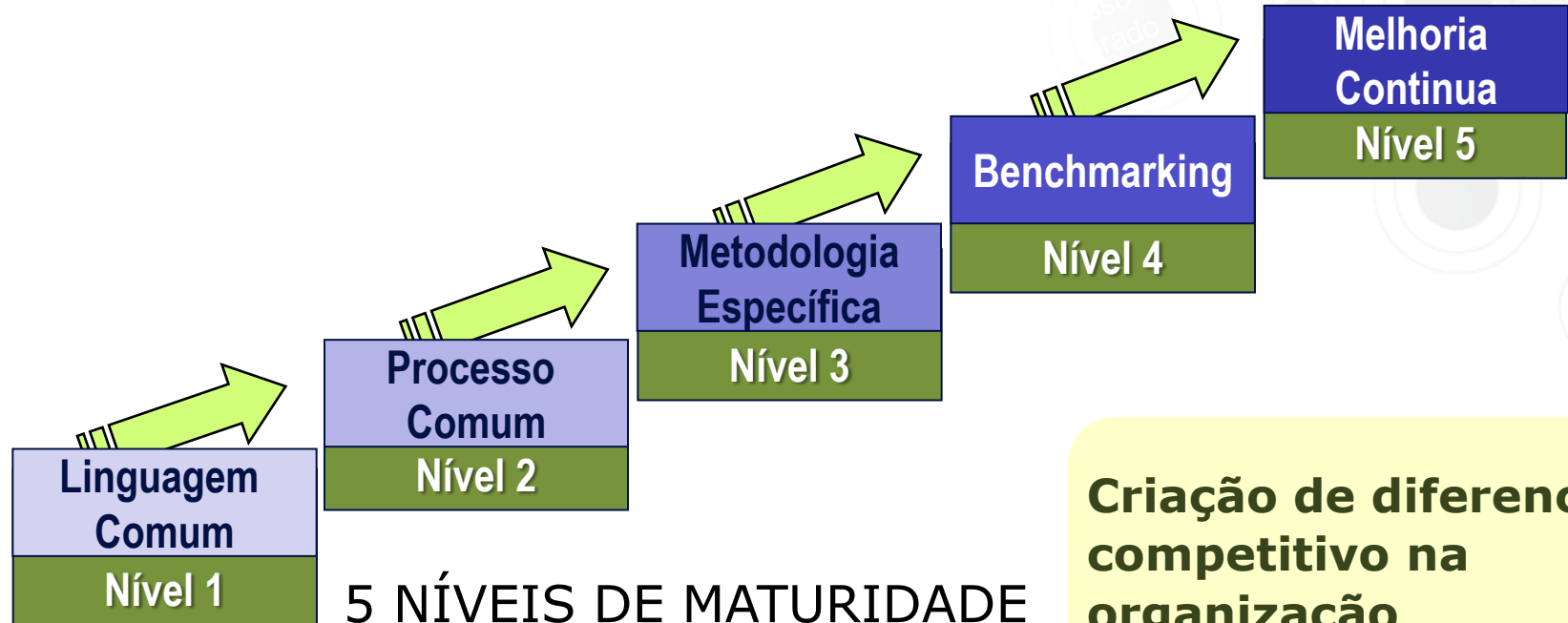
Modelos de maturidade: Kerzner

PMMM – Project Management Maturity Model

- Harold Kerzner, 2001, visa melhoria de performance em planejamento estratégico para gestão de projetos
- Define estágio atual, planejamento e ações para implementação e desenvolvimento gradual da Gerência de Projetos
- 5 níveis, identificados segundo 183 questões de múltipla escolha
- A evolução no modelo não é, necessariamente, sequenciada.
- Melhoria baseada em um processo de benchmarking.
- É a aplicação prática da Gestão de Mudança: minimizar a resistência na implementação por meio da disseminação da cultura.

Modelos de maturidade: PMMM Kerzner

PMMM – Project Management Maturity Model

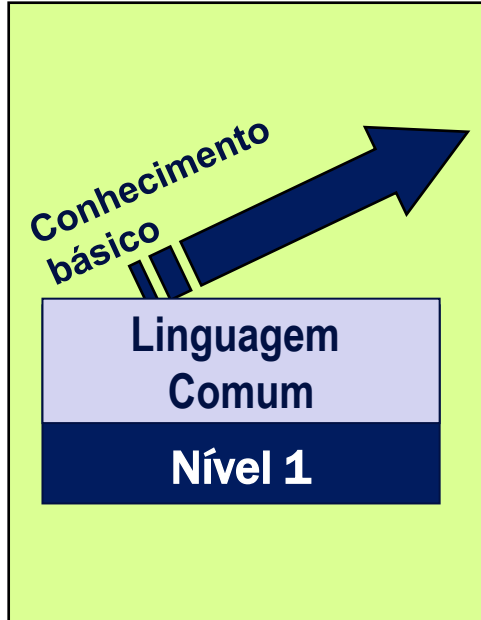


5 NÍVEIS DE MATURIDADE

HAROLD KERZNER

Criação de diferencial competitivo na organização

PMMM - Nível 1



Nível 1 – Linguagem Comum

A organização reconhece a importância da Gestão de Projetos e da necessidade de um entendimento adequado de conceitos básicos, linguagem e vocabulário, mas não suporta de fato suas iniciativas.

PMMM - Nível 1

Nível 1 – Linguagem Comum

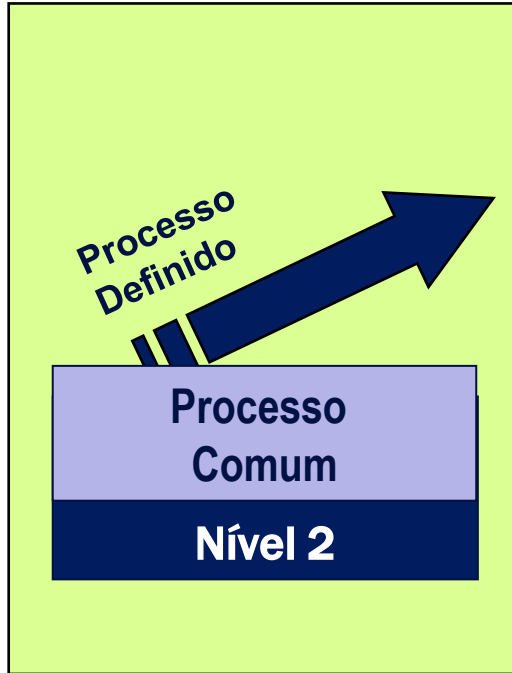
CARACTERÍSTICAS

- gerenciamento predominantemente "oral" e "informal".
- baixo suporte administrativo.
- pouca percepção dos benefícios da GP.
- pouco / nenhum investimento em treinamento em GP.
- interesse do projeto se sobrepõe aos do negócio.

DIFICULDADES

- Resistência à mudança (*"não é prá nós"; "não fazemos assim aqui"; "podemos bem viver sem isso"; "é moda"*).

PMMM - Nível 2



Nível 2 – Processos Compartilhados

A organização reconhece a necessidade de definir e desenvolver processos comuns e compreende que o esforço é sistêmico. Possui subníveis: incipiente > aceitação executiva > aceitação funcional > crescimento > amadurecimento.

PMMM - Nível 2

Nível 2 – Processos Compartilhados

CARACTERÍSTICAS

- reconhecimento dos benefícios da GP.
- suporte para a organização em vários níveis.
- plano de treinamento em GP.
- reconhecimento da necessidade de controles de custos.

DIFICULDADES

- resistência à nova tecnologia.
- resistência aos vínculos / formatos horizontais.
- crença na burocratização em função da metodologia.
- crença na suficiência do que já foi adotado.

PMMM - Nível 3

Nível 3 – Definição da Metodologia

A organização reconhece que uma metodologia específica potencializa a sinergia e o controle de seus processos. A percepção de valor agregado para o cliente se dá através de escopo, qualidade, tempo e custo bem definidos.

Processo
controlado

Metodologia
Específica

Nível 3

PMMM - Nível 3

Nível 3 – Definição da Metodologia

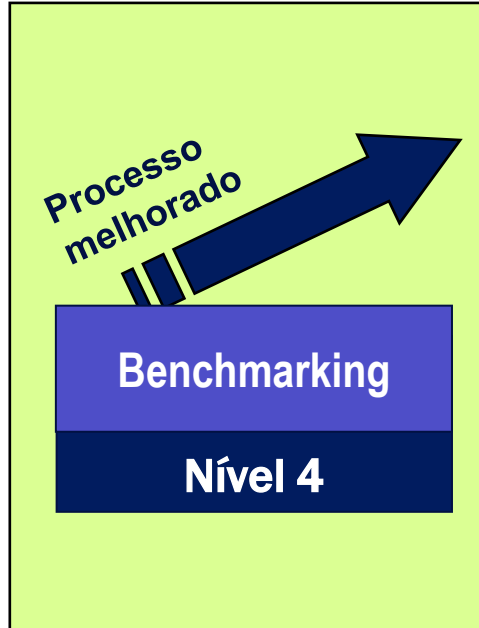
CARACTERÍSTICAS

- processos integrados e suporte cultural.
- suporte gerencial em todos os níveis.
- investimento em treinamento retorna em resultado financeiro.
- excelência em comportamentos.

DIFICULDADES

- resistência à metodologia específica.
- cultura organizacional fragmentada.
- ênfase excessivo na formalização (documentação).

PMMM - Nível 4



Nível 4 – Benchmarking

A organização reconhece que a melhoria dos processos de projetos é necessária para sustenção do diferencial competitivo. As métricas de performance são definidas e utilizadas em base contínua.

PMMM - Nível 4

Nível 4 – Benchmarking

CARACTERÍSTICAS

- implementação de um PMO.
- benchmarking para negócios similares e não similares.
- benchmarking qualitativo (culturas de GP).
- benchmarking quantitativo (processos e metodologia).

DIFICULDADES

- medo dos resultados descobertos.
- negócio “errado” para benchmarking.
- resistência a mudanças.

PMMM - Nível 5

Melhoria
Contínua

Nível 5

Nível 5 – Melhoria Contínua

A organização se avalia continuamente através do benchmarking e decide pela incorporação, ou não, das informações em sua metodologia. Busca ativamente otimizar seus processos institucionais para atingir a posição competitiva desejada.

PMMM - Nível 5

Nível 5 – Melhoria Contínua

CARACTERÍSTICAS

- base de conhecimento, guarda das lições aprendidas.
- transferência de conhecimentos.
- programas de aconselhamento.

Modelos de maturidade: Darci Prado

MMGP – Modelo Maturidade Gerência de Projetos

- Modelos existentes com pouca divulgação, penetração nas empresas e proprietários.
- Criado entre 1999 e 2002, a partir da necessidade de um denominador para dialogar com clientes sobre maturidade e plano de crescimento em GP.

Modelos de maturidade: Darci Prado

MMGP – Modelo Maturidade Gerência de Projetos

Baseado em 5 níveis e 6 dimensões

- Metodologia
- Uso prático de metodologia e informatização
- Estrutura organizacional e governança
- Competência comportamental
- Alinhamento com os negócios da organização

Modelos de maturidade: Darci Prado



MMGP: Modelo conceitual



| Dimensão da Maturidade | Nível de Maturidade | | | | |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------|
| | 1 Inicial | 2 Conhecido | 3 Padronizado | 4 Gerenciado | 5 Otimizado |
| Conhecimentos | Dispersos | Básicos | Básicos | Avançados | Avançados |
| Metodologia | Não há | Tentativas Isoladas | Implantada e Padronizada | Estabilizada | Otimizada |
| Informatização | Tentativas Isoladas | Tentativas Isoladas | Implantada | Estabilizada | Otimizada |
| Estrutura Organizacional | Não há | Não há | Implantada | Estabilizada | Otimizada |
| Relacionamentos humanos | Boa vontade | Algum avanço | Algum avanço | Algum avanço | Maduros |
| Alinhamento com estratégias | Não há | Não há | Iniciado | Alinhado | Alinhado |

Fonte: PRADO, Darci, 2013 – Modelo_PradoMMGP_V4_TextoDescritivo.doc

Quadro comparativo dos modelos de maturidade em projetos

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|---------------------|------------------------------------|---|---|-------------------|
| PM3 Berkley Model | Ad Hoc | Planejado | Gerenciado em nível dos projetos | Gerenciado em nível corporativo (Integrado) | Sustentado |
| Center of Business Practices | Processo incipiente | Estrutura e processos padronizados | Padrões organizacionais e institucionalizados | Gerenciado | Otimizado |
| ESI's Project Framework | Ad Hoc | Consistente | Integrado | Compreendido | Otimizado |
| CMMI | Inicial | Reproduzível | Definido | Quantitativamente gerenciado | Otimizado |
| Kerzner's PMMM | Linguagem Comum | Processo Comum | Metodologia Específica | Benchmarking | Melhoria Contínua |
| MMGP Darci Prado | Inciado | Conhecido | Padronizado | Gerenciado | Otimizado |

E então:

**confiante para implementar ou aprimorar
seu Portfólio de Projetos
ou seu PMO ?**

