



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

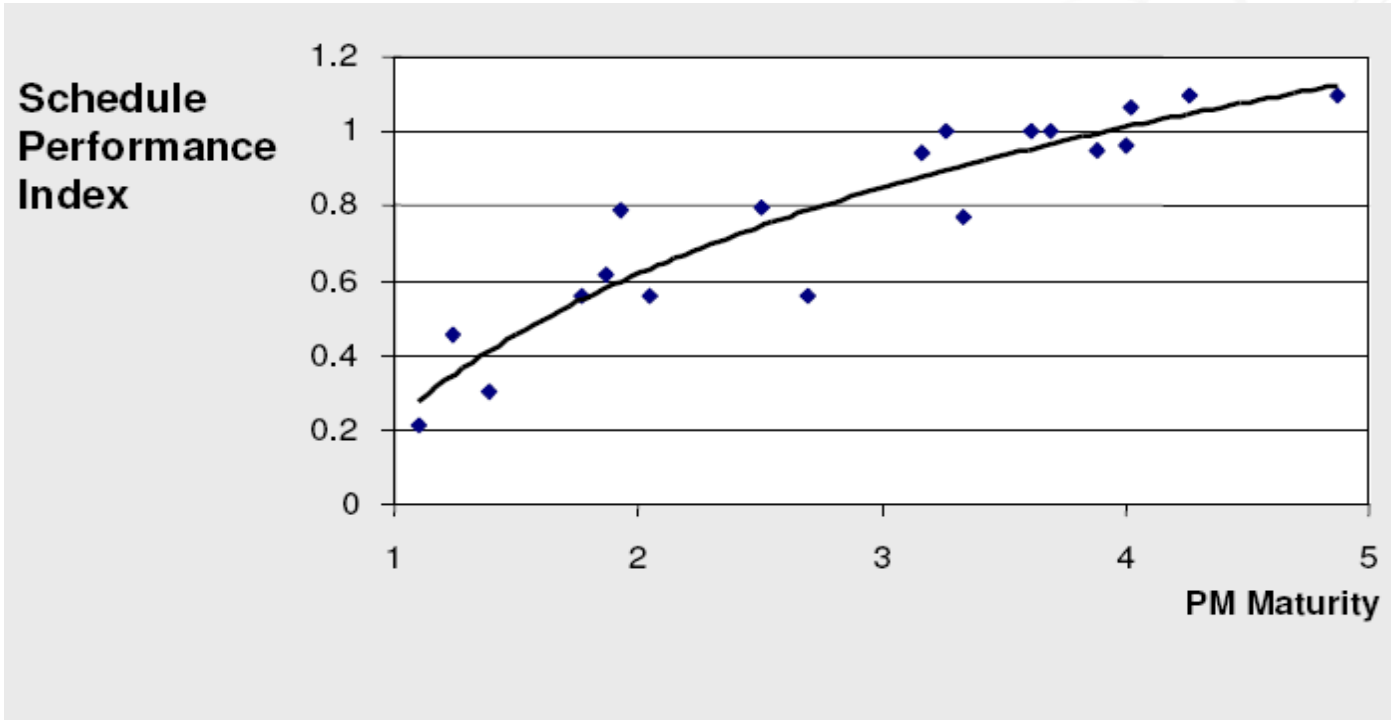
é quanto em média o prazo real excede o planejado

SERÁ QUE SEUS PROJETOS REALMENTE DÃO LUCRO ?

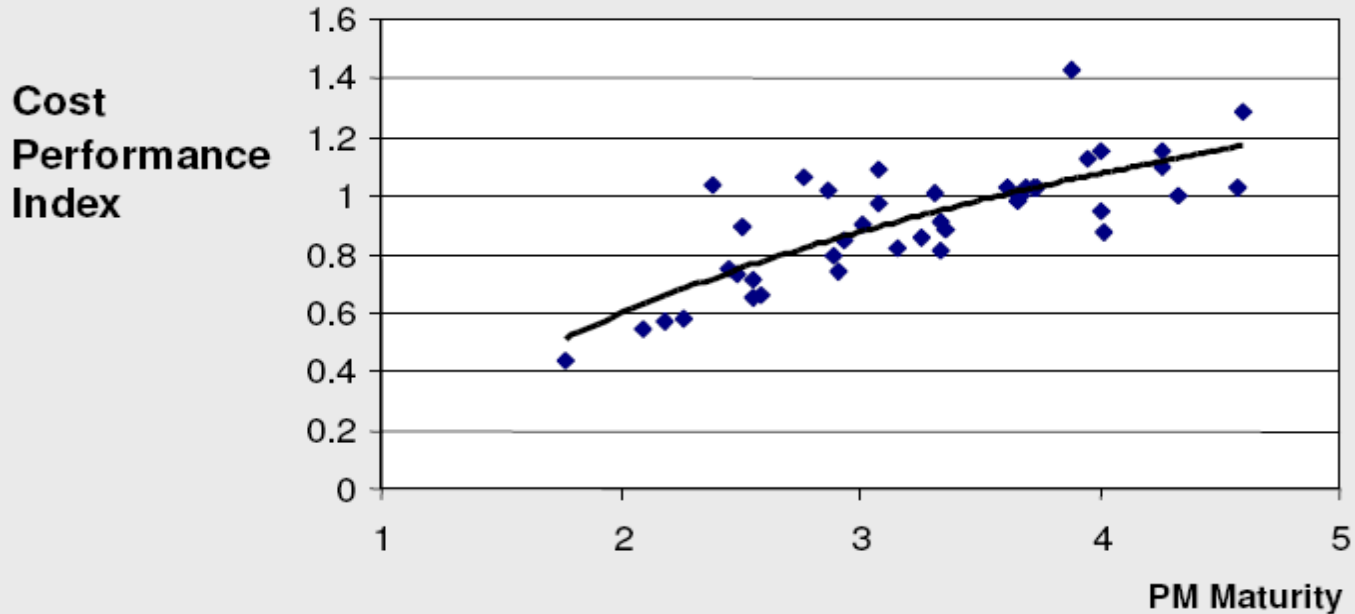
VOCÊ SABE QUANTO SEU NEGÓCIO ESTÁ PERDENDO

... 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**



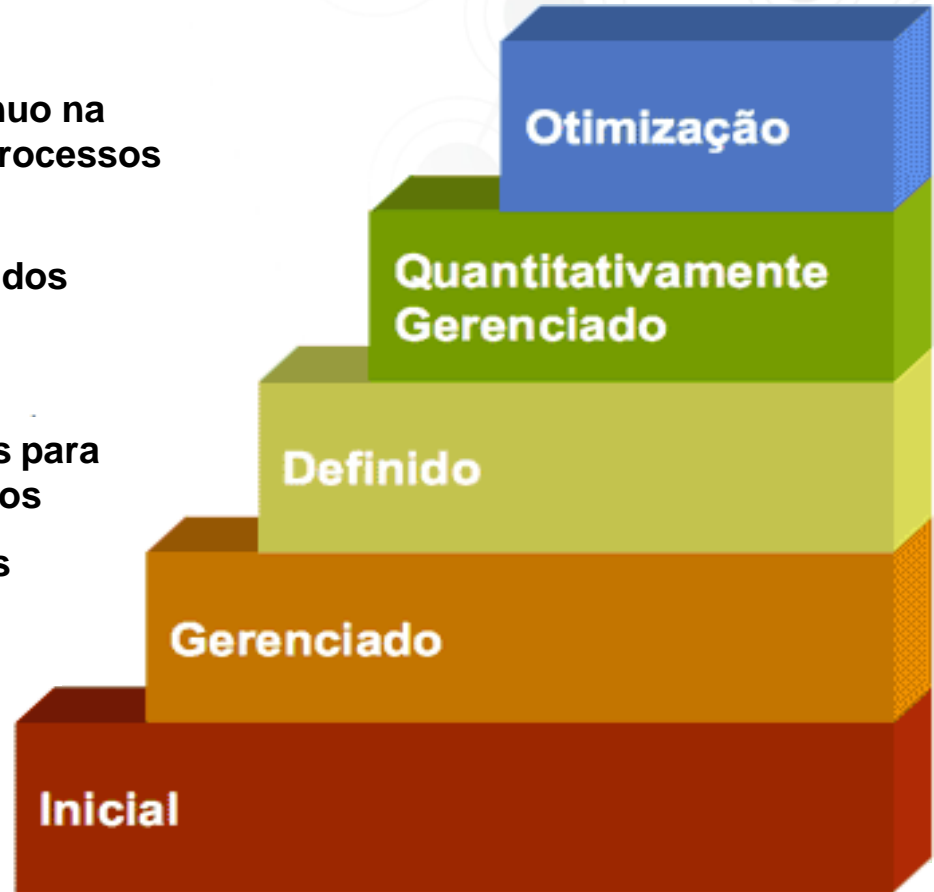
**Processos são caracterizados para
Organização e são proativos**



**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

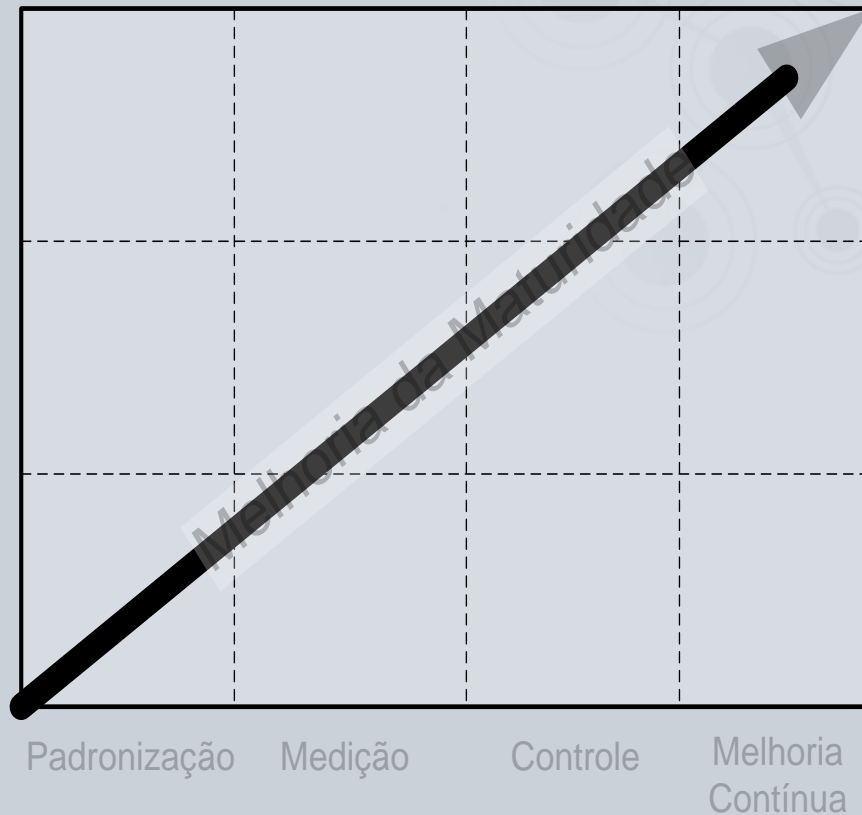
Atua em

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

Portifólio →

Programa →

Projeto →



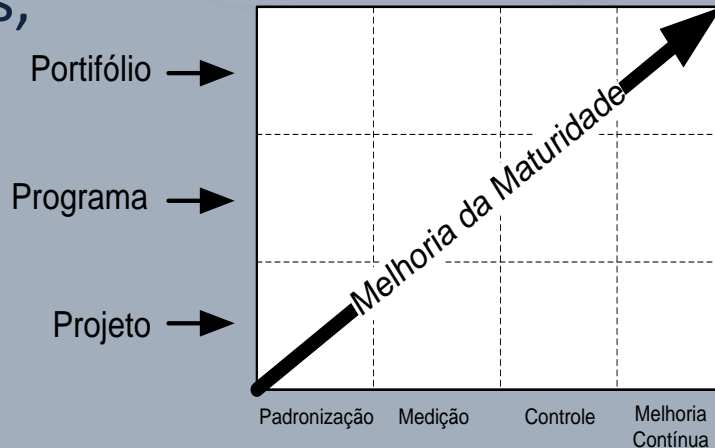
Modelos de maturidade: OPM3 (PMI)

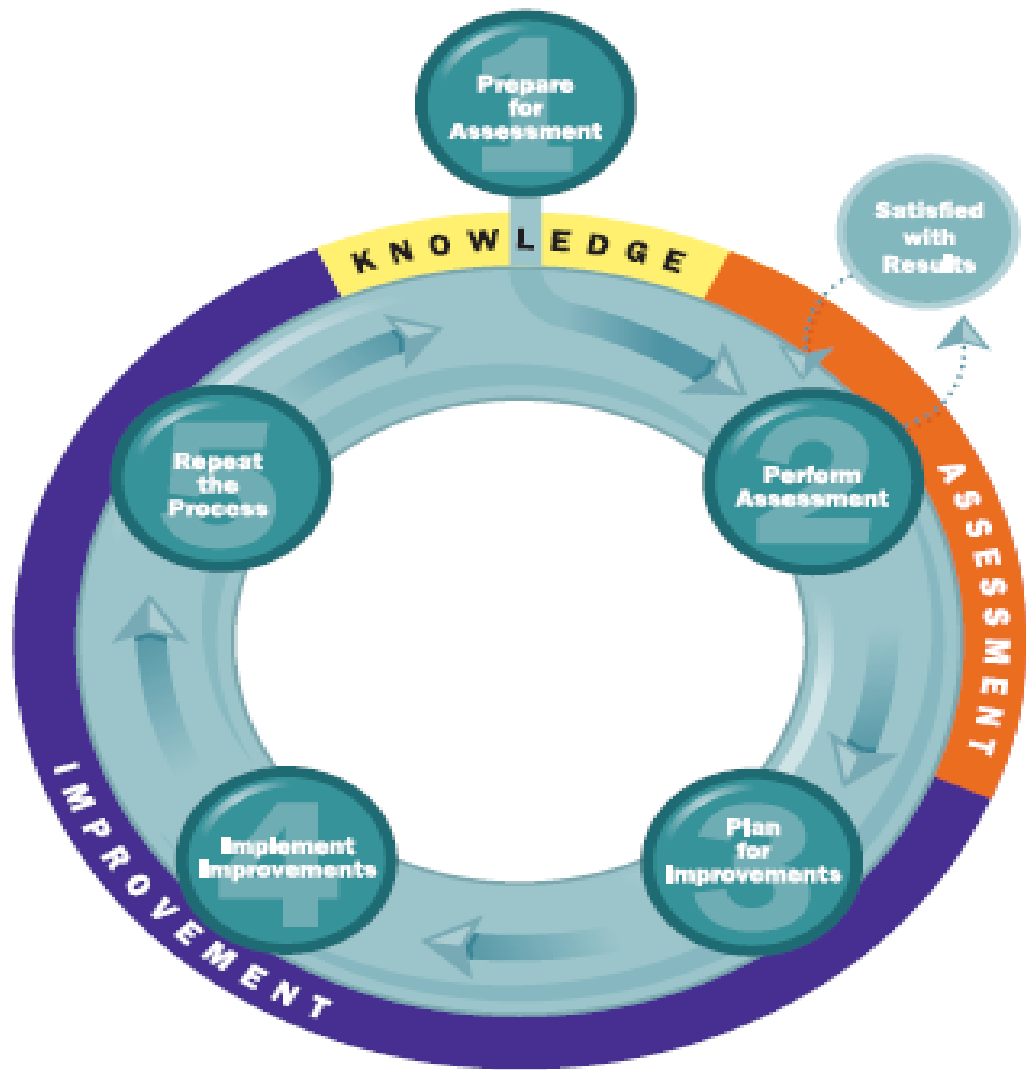
OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

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

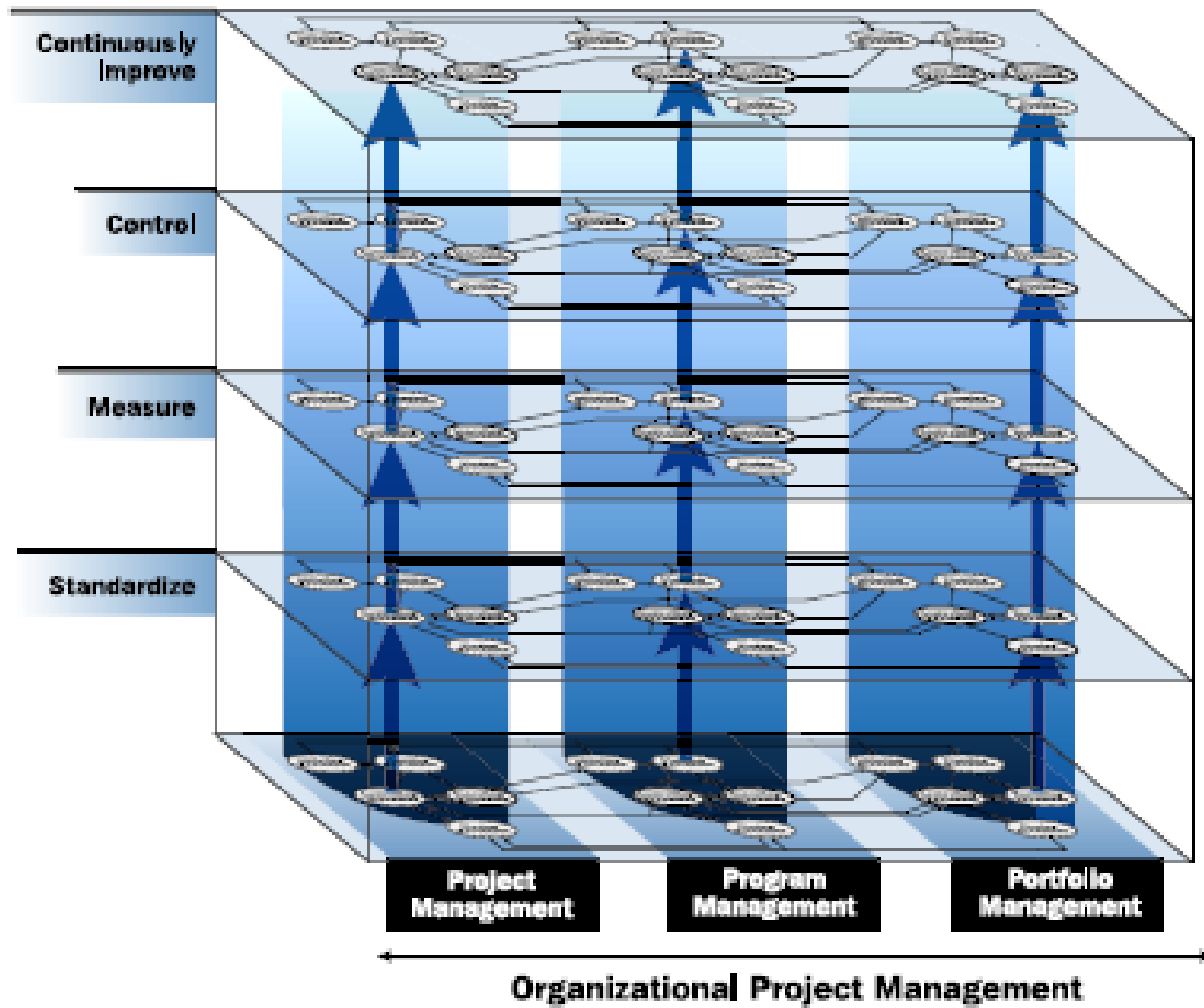
Passo 4: Implementar Melhorias

Passo 5: Repetir o Processo





Process Improvement Stages



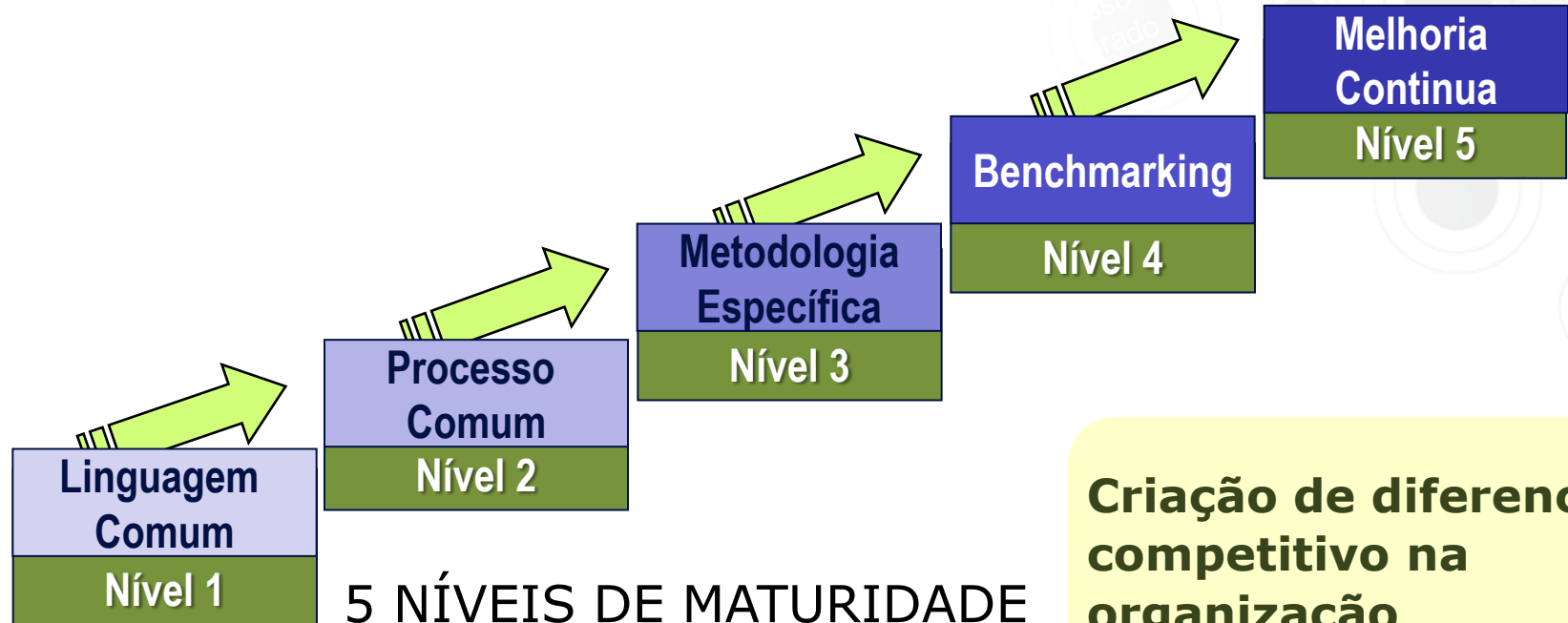
Modelos de maturidade: Kerzner

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

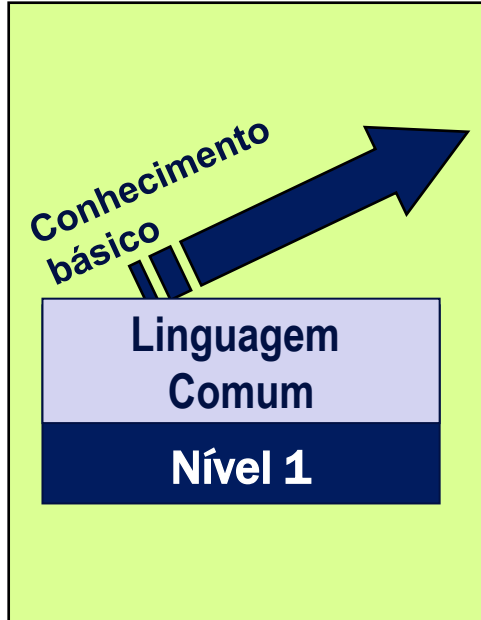


5 NÍVEIS DE MATURIDADE

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

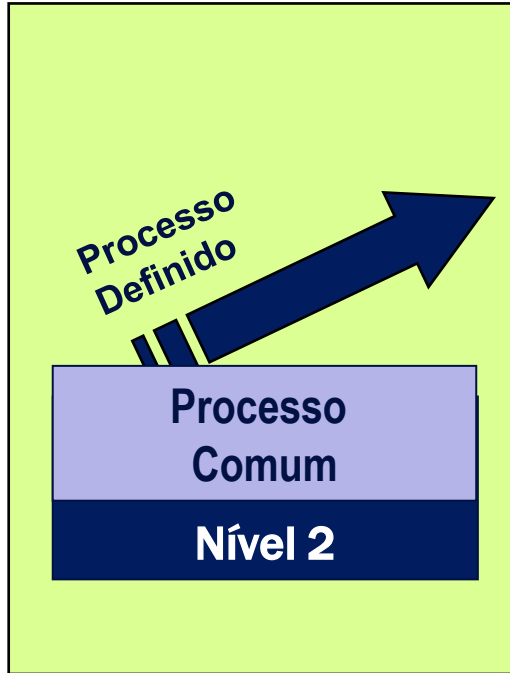
CARACTERÍSTICAS

- 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

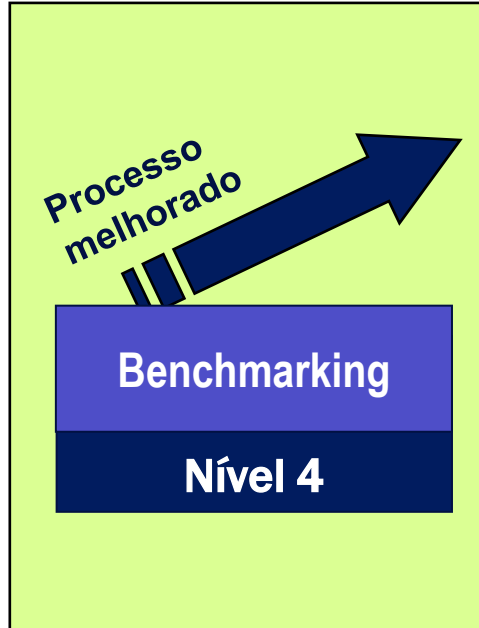
CARACTERÍSTICAS

- 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 ?**

