



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Metodologia de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Farhad Abdollahyan, Msc, PMP
Diretor Administrativo do PMI-SP

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

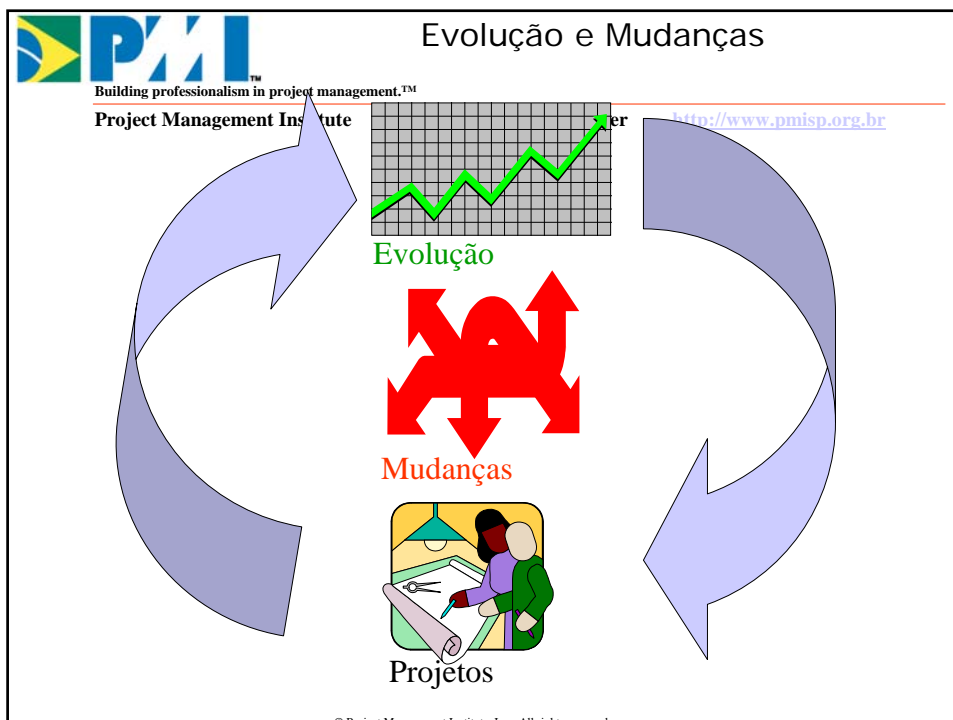
São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

AGENDA

- Cultura de Gerenciamento de Projetos
- Modelos de Maturidade
- OPM3™
- Demonstração
- Perguntas e Respostas

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



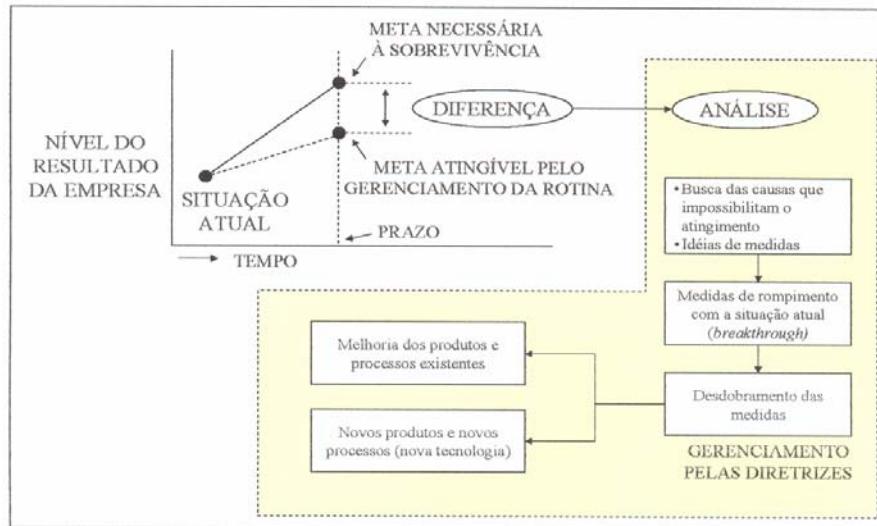


Figura 7 – Conceituação do gerenciamento pelas diretrizes (CAMPOS, 1996:33)

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

Mudanças de Cenário

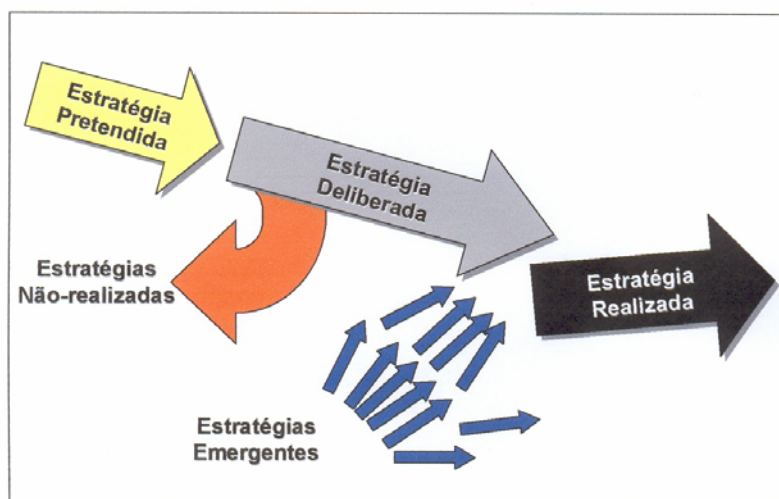


Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes (MINTZBERG et al., 2000:19)

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Os fatores de insucesso

Relatorio de Caos (*):

- 46% de projetos de TI estão atrasados e/ou acima do orçamento;
- 28% falham;
- Somente 24% terminam com sucesso;
- Quando há melhora, as razões são:
 - Melhor Gerenciamento de Projetos
 - Uso de Infra-estrutura Padrão (ex. PMO)

(*) The Standish Group, 1999.

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Mais Caos...

- A maioria de Projetos de desenvolvimento de Software custa 170 a 180% acima do orçamento (*).
- Se um projeto atrasar 10% do prazo projetado, causará 30% de queda no lucro potencial do empreendimento (**).
- Um estudo da McKinsey & Co demonstra que um produto de alta tecnologia perde 33% do seu lucro líquido se chegar tarde ao mercado, enquanto que perderá somente 4% se chegar a tempo, mesmo com 50% de estouro de custo no projeto de desenvolvimento que o criou!

(*) M. Light and T. Berg, "The Project Office: teams, Processes and Tools", Gartner Strategic Analysis Report, Agosto 2000.

(**) Brian Dumaine, "How Project Managers Can Succeed Through Speed" Revista Fortune 13-fev-1989.

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Mais Caos...

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

- 90% dos GPs subestimam o tamanho e/ou a complexidade dos projetos que gerenciam.
- 44% deles têm estouros de 10 a 40% no orçamento e somente 16% deles atingem consistentemente os prazos. (*)
- Mesmo nas indústrias maduras como engenharia civil temos o famoso projeto viário nos Estados Unidos- [Boston Central Artery/Third Harbor Tunnel](#) - que teve mais de 500% de estouro (US\$ 2.6 bi iniciais passou para US\$ 13.6 bi). (**)

(*) Robbins-Gioia Inc, 1999. <http://www.pmbld.com>

(**) <http://www.bigdig.com>.

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Os fatores que garantem o sucesso

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

- Alinhamento Estratégico
 - Apoio da diretoria
 - “Business case” sólido
 - Objetivos “SMART” e planejamento detalhado
- Maturidade
 - Do Profissional
 - Da Organização
- Participação do usuário

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

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

- ☐ Somente 16% dos projetos saem no tempo e no custo previsto
- ☐ 94% dos projetos terão ao menos um reinício
- ☐ 188% estouros em orçamentos
- ☐ 222% de estouros em prazo
- ☐ Somente 61% manteve o escopo Original

Fonte: "Quantifying the value of Project Management" de William Ibbs, Phd e Justing Reginato, PMI 2002.

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



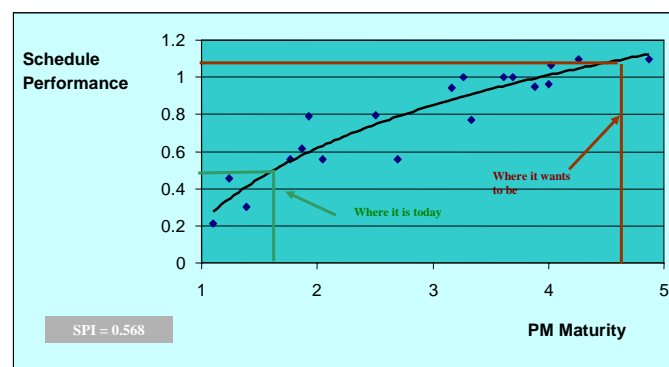
Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Quanto maior a Maturidade, melhor a performance de Cronograma



Fonte: Ibbs, William. Quantifying the Value of Project Management. PMI 2002

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

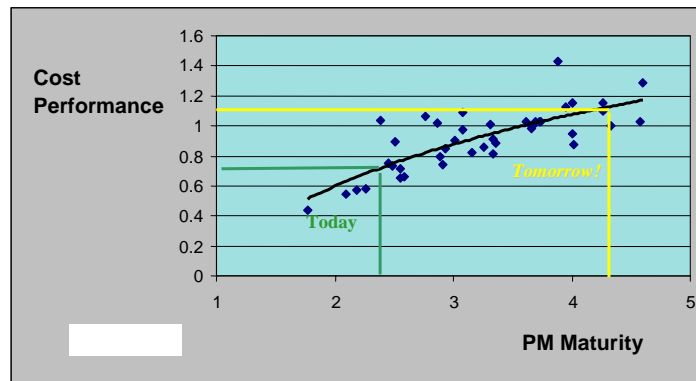


Quanto maior a Maturidade, melhor a performance de Orçamento

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>



Fonte: Ibbs, William. Quantifying the Value of Project Management. PMI 2002

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

- ☐ Maturidade em gerenciamento de projetos está positivamente associada à melhor performance
- ☐ As organizações diferem drasticamente em seus níveis de maturidade, mesmo as pertencentes a um mesmo ramo
- ☐ Mesmo empresas com níveis altos de maturidade podem evoluir. É fundamental uma análise para saber onde aplicar seus investimentos em gerência de projetos
- ☐ Empresas mais maduras gastam menos em gerência de projetos
- ☐ Empresas mais maduras tem normalmente um resultado de projeto mais previsível

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Maturidade em GP...

*“É o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, **processos e sistemas repetitivos** não são, garantia de sucesso. Apenas aumentam a sua probabilidade”.*

Harold Kerzner

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>



Realizar os negócios alinhado com as boas Práticas de Gerenciamento de Projetos

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



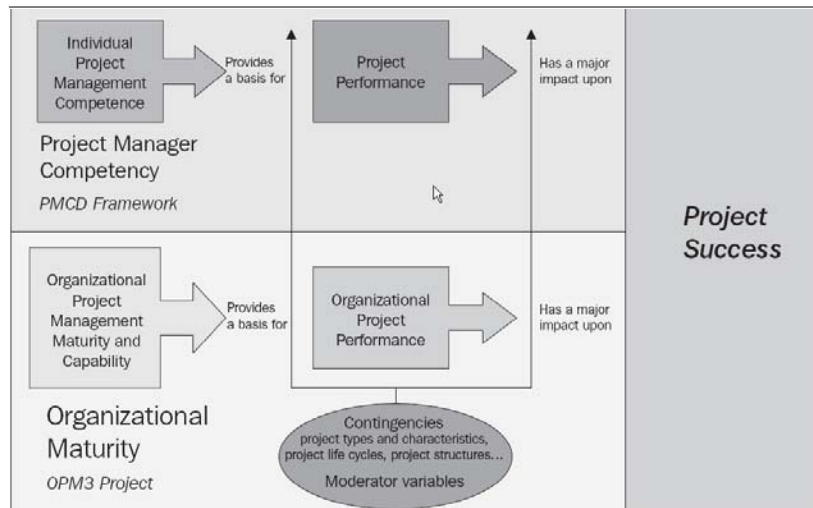
Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Componentes de Sucesso



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



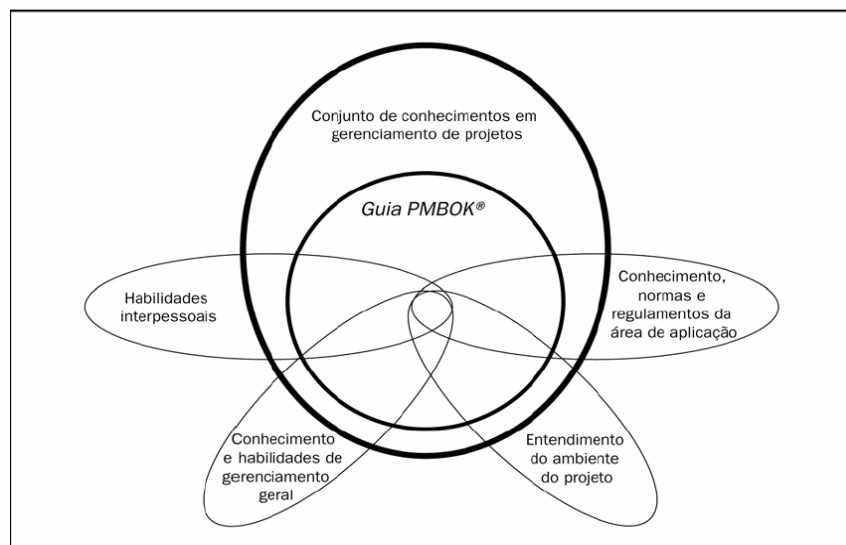
Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Áreas de Conhecimento



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Project Manager Competency Development (PMCD) Framework

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

- Conhecimento em Gerenciamento de Projetos
 - 9 áreas de Conhecimento
 - 5 Processos básicos
- Desempenho em Gerenciamento de Projetos
 - Aplicação das áreas de conhecimento na condução do projeto
- Competência Pessoal
 1. Realização e Ação
 2. Ajuda e serviço humanitário
 3. Impacto e Influência
 4. Gerencial
 5. Cognitiva
 6. Eficácia Pessoal

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



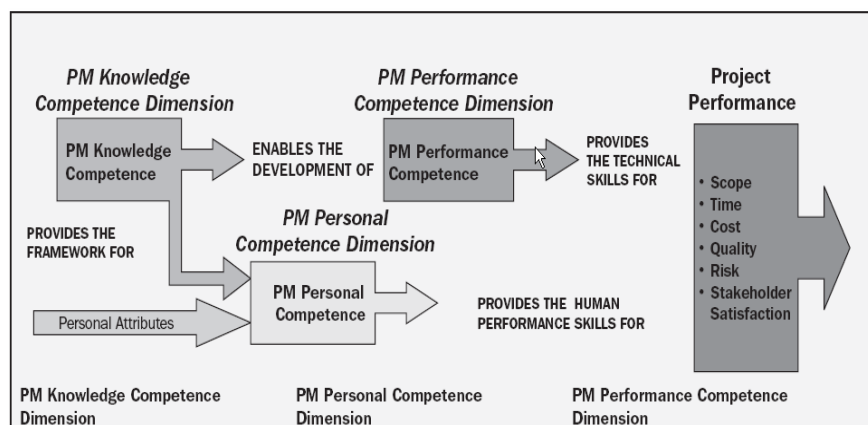
Dimensões da Competência

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Exemplos (mais conhecidos) de Modelos de Maturidade

- ❑ CMM – Capability Maturity Model
- ❑ OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model (PMI)
- ❑ Berkley Project Management Maturity Model (PM3)
- ❑ ESI International's Project Framework
- ❑ PMMM – Project Management Maturity Model
- ❑ Center for Business Practices
- ❑ PRTM – Pittilio Rabin Todd & McGrath



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



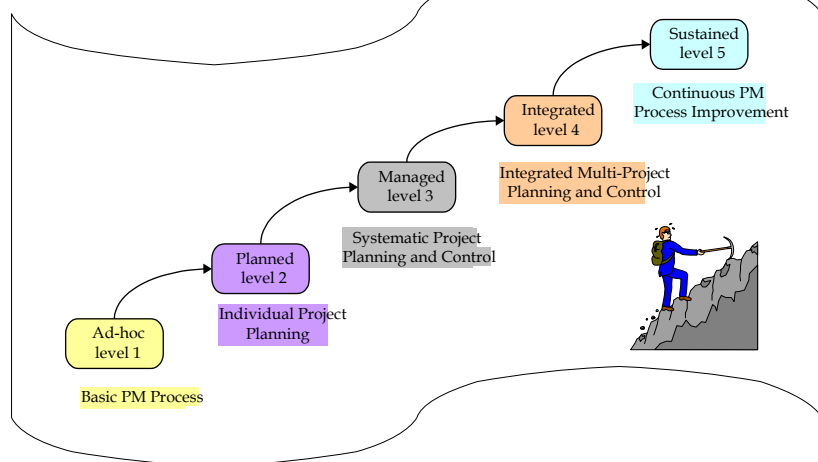
Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Berkley (PM)²



Fonte: Ibbs, William. Apresentação "Calculating the \$\$\$ value of PM" no PMI Symposium 2001 em Nashville, Tx

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



ESI's Project Framework

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Ad Hoc	Consistent	Integrated	Comprehensive	Optimizing
Nenhum processo formal de gerência de projetos existe na organização	<p>Suporte Gerencial</p> <p>Objetivos comuns estabelecidos para todos os times</p> <p>Uso consistente de processos documentados</p> <p>Treinamento formal em gerência de projetos implementado</p>	<p>Processos de gerência de projetos e de negócios integrados</p> <p>Sistema de informação de gerência de projetos integrado com demais sistemas da Cia.</p> <p>Técnicas avançadas de gerência de projetos sendo utilizada</p>	<p>Objetivos e papéis definidos para todas as funções</p> <p>Avaliação de performance por métricas bem definidas</p> <p>Participação de todos os stakeholders</p> <p>Cultura de gerência de riscos estabelecida</p> <p>Competência de gerência de projetos estabelecida</p>	<p>Prevenção pro-ativa de defeitos</p> <p>Implementação de uma estratégia de melhoria contínua</p> <p>Atingimento de índices altos de performance e sucesso de projetos</p>

Fonte: ProjectFRAMEWORK™ Project Management Maturity Model, da ESI International

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



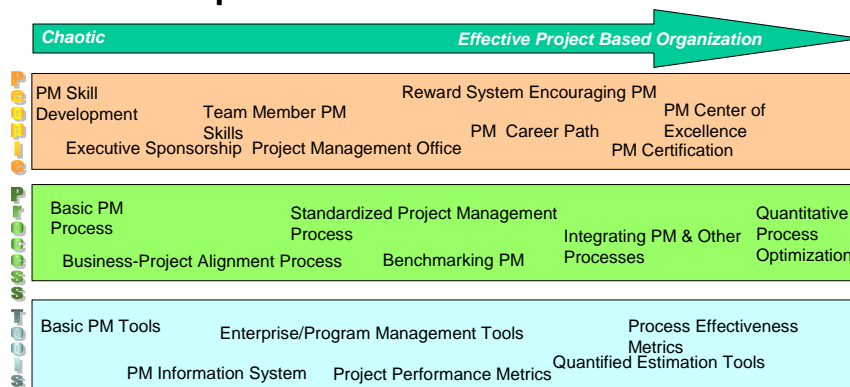
Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

A Transição para uma nova cultura pode ser lenta, mas vale a pena...



Fonte: ESI International

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



PMMM

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

- ❑ Project Management Maturity Model;
- ❑ Modelo de maturidade visando melhoria de performance em planejamento estratégico para gestão de projetos;
- ❑ Criado por Harold Kerzner em 2001 no livro “*Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*”. John Wiley & Sons, 2001.
- ❑ Também composto de 5 níveis;
- ❑ Não é necessário finalizar um nível inferior para atingir o próximo. É possível focar em pontos dos níveis 3 e 4, sem ter atingidos todos do nível 2 por exemplo;

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



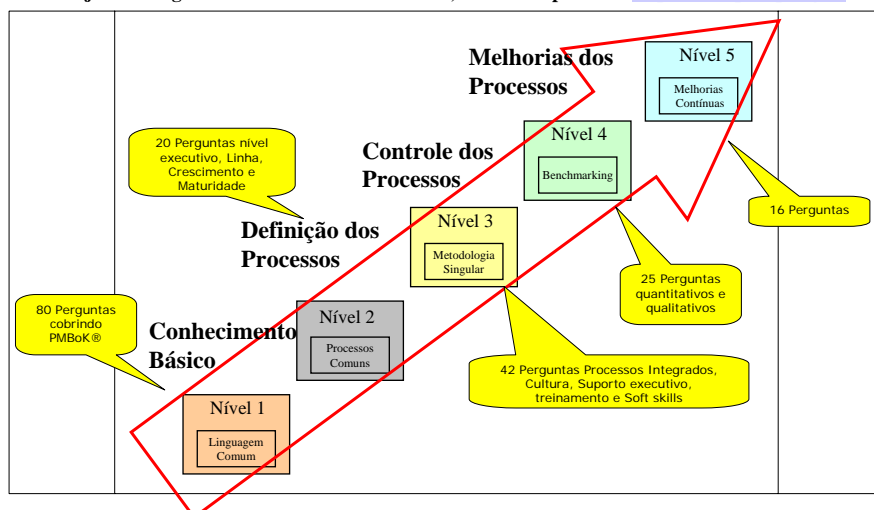
PMMM

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>



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

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Exemplo de Questionário de Maturidade

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Instruções para preenchimento do questionário:

- Trabalho individual. Preencha o questionário de acordo com a realidade de gerência de projetos na sua empresa e respeitando a seguinte escala:
 1. Quase nunca
 2. As vezes
 3. 50% do tempo
 4. A maioria do tempo
 5. Quase todo o tempo
- Some seus pontos e anote o resultado final.

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

Exemplo de Questionário de Maturidade - Resultado

- ☐ *Acima de 160 pontos: **Nível 5***
- ☐ *Entre 121 - 160 pontos: **Nível 4***
- ☐ *Entre 81 – 120 pontos: **Nível 3***
- ☐ *Entre 41 – 80 pontos: **Nível 2***
- ☐ *Entre 10 e 40 pontos: **Nível 1***

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



OPM3™ (PMI)

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

- ☐ Organizational Project Management Maturity Model;
- ☐ Modelo em desenvolvimento pelo PMI. Lançado em Janeiro de 2004;
- ☐ Conta com a participação de voluntários em todo o mundo;
- ☐ Baseado 100% no Pmbok®;
- ☐ Análise de mais de 30 modelos, através da técnica *Delphi*;
- ☐ Inclui modelo para análise, método de crescimento, glossário de tecnologias, métricas de sucesso, capacidades necessárias;
- ☐ http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/pp_opm3.asp

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

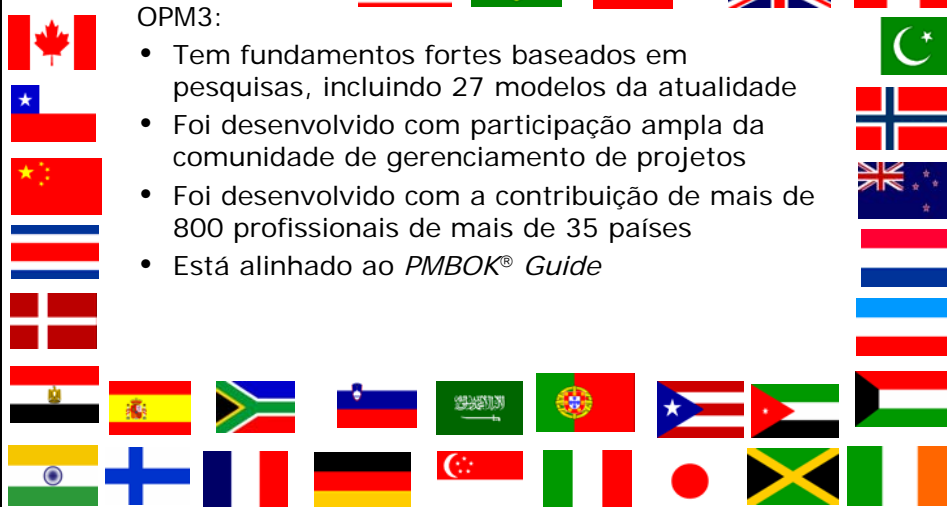



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>



OPM3:

- Tem fundamentos fortes baseados em pesquisas, incluindo 27 modelos da atualidade
- Foi desenvolvido com participação ampla da comunidade de gerenciamento de projetos
- Foi desenvolvido com a contribuição de mais de 800 profissionais de mais de 35 países
- Está alinhado ao *PMBOK® Guide*

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

- PMI-MG
Ricardo Viana Vargas, PMP e
Marcos Paulo Valadares de Oliveira.
- PMI-SP
Farhad Abdollahyan, PMP,
Luis Augusto dos Santos, PMP e
Vladimir Antonio Mininel, PMP.

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

OPM3 define gerenciamento organizacional de projetos como:

“a aplicação consistente de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para atividades organizacionais e de projeto para atingir as metas de uma organização através de projetos”

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

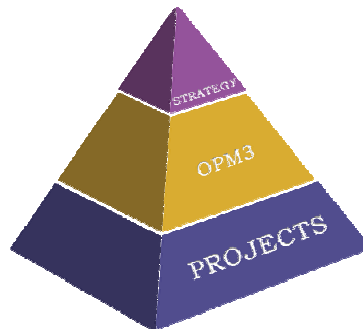


Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>



- A maioria das organizações têm processos de planejamento estratégico
- OPM3 irá habilitar organizações a alinhar seus projetos a suas estratégias de negócio
- O *PMBOK® Guide* habilita a realização de projetos de sucesso

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

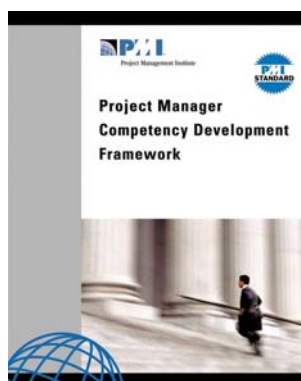


Building professionalism in project management.™

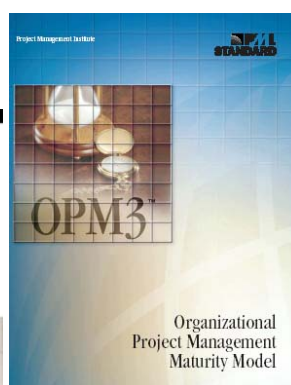
Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

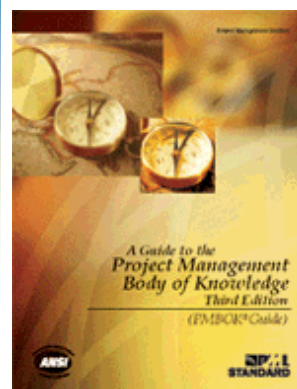
<http://www.pmis.org.br>



Pessoas



Organizações



Projetos

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

OPM3 Standard
(Animation & Illustration)
Page 3



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

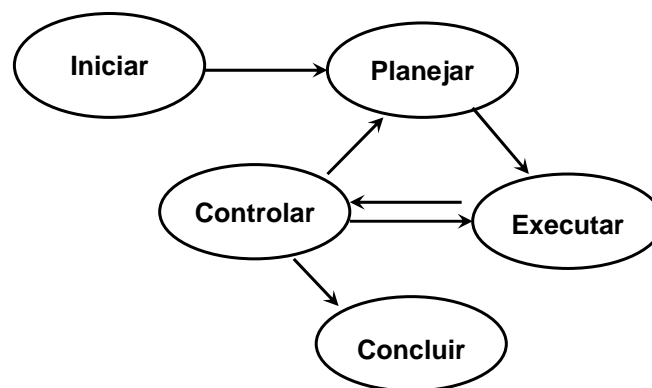


Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>



Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (Newtown Square: The Project Management Institute, 2000), p. 31

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

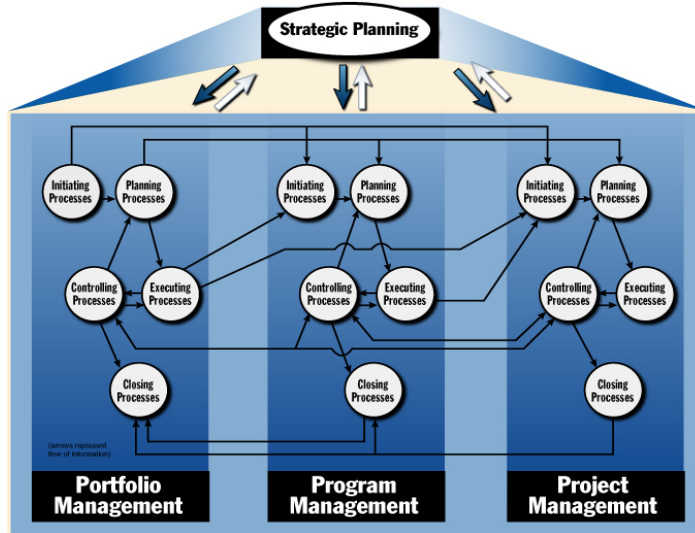


Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



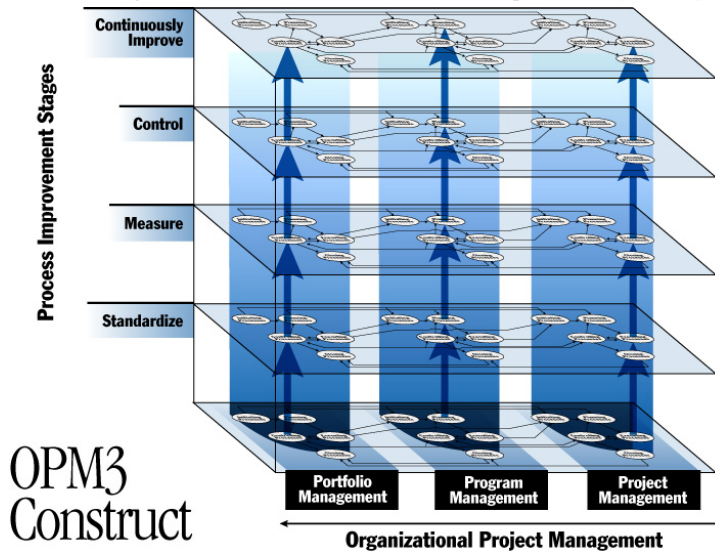
Categorias – SMCI

Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

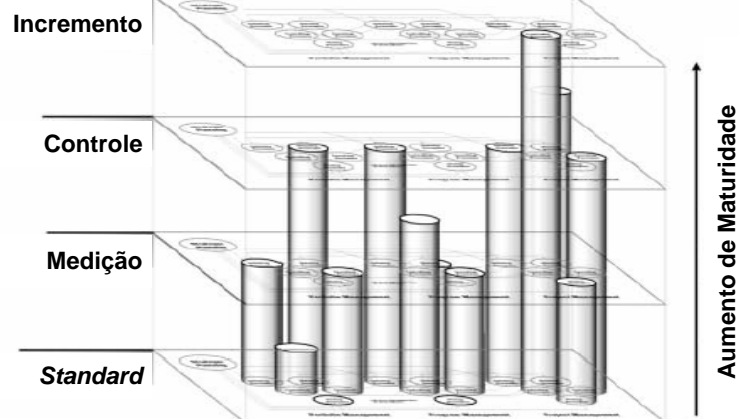
<http://www.pmis.org.br>



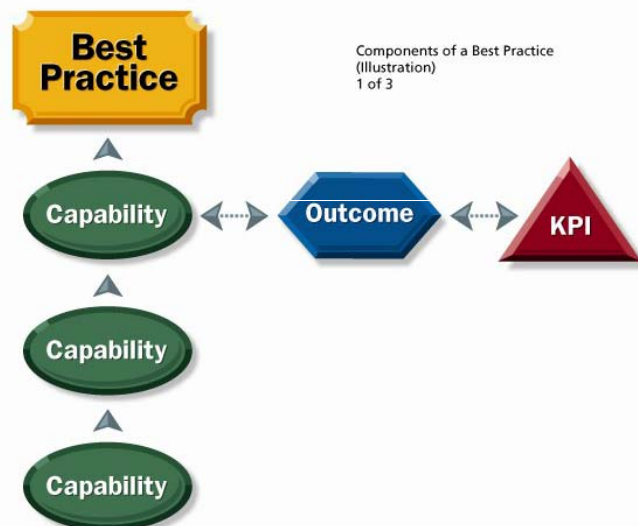
OPM3
Construct

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

Processos de Gerência Organizacional de Projetos



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

- Best Practice é a melhor forma atualmente reconhecida para alcançar uma meta ou objetivo.
- Para gerenciamento organizacional de projetos, isto inclui a habilidade de entregar projetos com sucesso, consistentes e previsíveis para implementar as estratégias organizacionais.
- Diretório de Best Practice
 - Lista e descreve brevemente cada Best Practices



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

BP ID	Title	Description	Project	Program	Portfolio	Standards	Measure	Control	Improve	Other SMCI
1902	Apply Project Management Processes Flexibly	The organization applies processes in a manner that is relevant to each project.	X			X				
1903	Align Projects With Business Strategy and Priorities	The organization aligns projects with the organizational strategies and priorities.		X		X				
1904	Certify Quality Management System	Independent bodies certify the quality management system.		X		X				
2301	Track the Return on Investment	The organization demonstrates the return on investment from undertaking programs and projects.	X				X			
2401	Make Decisions	The organization practices effective decision-making that enable it to decide how much project work it can undertake, the profit level required to return, and the timeframe in which returns are required.		X		X				
2404	Demonstrates Financial Management	The organization provides the necessary finance and delivers returns on that finance.		X						
2601	Establish Executive Support	The executives strongly support the project management process.		X		X				
2602	Select Projects Based on Organizational Best Interests	The organization selects projects taking into account the best interests of both the customer and the organization.	X							
2700	Assess Competency of Key Project Resources	The organization uses a formal assessment process to measure the competency levels of project personnel.		X			X			
2800	Define Project Team Structure	The organization has a standard project team structure definition.	X			X				
2801	Define and Improve Project Organizational Structures	The organization clearly defines structures that the individual programs and projects should adopt.		X		X				
3001	Use Teamwork	Cross functional teams carry out the organizational activities.	X			X				
3005	Encourage Risk Taking	The organization encourages project teams to take risks that enhance project performance.	X							
3007	Supportive Team Environment	The organization creates a work environment that supports personal and professional achievement.	X							
3008	Build Trust	The organization creates a work environment that fosters teamwork and builds trust.	X							
3100	Integrate PMBoK Guide Knowledge Areas	The Organization integrates the PMBoK Guide knowledge areas fully into its project management methodology.	X			X				
3301	Capture and Share Lessons Learned	The organization collects and shares lessons learned from projects, programs, and portfolios.	X							X
3302	Apply Lessons Learned	The project teams capture, access, retrieve, and apply lessons learned.	X							X
3304	Incorporate Lessons Learned into Project Management Approach	The organization incorporates lessons learned from projects, programs, and portfolio into their organizational project management processes.		X						X

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Nome BP: Uso de trabalho em equipe
Descrição BP: Equipes multifuncionais executam atividades nas organizações



Descrição das Capacidades:

- Desenvolver equipes de Programa e Projeto integrados.
- Desenvolver equipes multifuncionais
- Organizar trabalho de projeto por área funcional

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

- Passos incrementais rumo a níveis superiores de maturidade
- Um conjunto de Capabilities suportam a conquista de uma Best Practice
- A existência de uma Capability é demonstrada pela existência de seus resultados - Outcome(s) correspondentes.
- Diretório de Capability
 - Lista Capabilities e correspondentes Outcomes e KPIs para cada Best Practice



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

BP ID	302	BP Name	Create an Organizational Maturity Development Program
BP Description The organization creates a program to achieve project management maturity.			
Capability ID	CAP.302.1.002	Cap. Name	Aware of Maturity Models
PPP Project SMCi Standardize IPECC OtherIPECC			
Capability Description Project managers are aware of project maturity models.			
Outcome ID	OUT.302.1.1	Outcome Name	Understand Maturity Models
Outcome Description The organization understands the differences between the different project maturity models available.			
KPI Name Comparison of Maturity Models			
Metrics Name Exists			
Capability ID	CAP.302.2.002	Cap. Name	Assess Maturity Models
PPP Project SMCi Standardize IPECC OtherIPECC			
Capability Description The organization assesses project maturity models.			
Outcome ID	OUT.302.2.1	Outcome Name	Results of Assessment
Outcome Description The organization reports the findings of the maturity model assessment.			
KPI Name Assessment Report			
Metrics Name Exists			
Capability ID	CAP.302.3.002	Cap. Name	Implement the Maturity Improvement Program Pilot
PPP Project SMCi Standardize IPECC OtherIPECC			
Capability Description The organization implements a maturity improvement program as a pilot for use on other projects.			
Outcome ID	OUT.302.3.1	Outcome Name	Piloted Maturity Improvement Program
Outcome Description The organization pilots the maturity improvement program.			
KPI Name Maturity Model Adopted			
Metrics Name Exists			
Capability ID	CAP.302.4.002	Cap. Name	Deploy the Maturity Improvement Program
PPP Project SMCi Standardize IPECC OtherIPECC			
Capability Description The organization deploys the maturity improvement program for all projects.			
Outcome ID	OUT.302.4.1	Outcome Name	Deployed Maturity Improvement Program
Outcome Description The organization deploys the maturity improvement program for all projects.			
KPI Name Maturity Program Deployed			
Metrics Name Exists			
Capability ID	CAP.302.5.002	Cap. Name	Enhance Maturity Model
PPP Project SMCi Improve IPECC OtherIPECC			
Capability Description The organization sets long term improvement goals for the maturity model.			
Outcome ID	OUT.302.5.1	Outcome Name	Improved Maturity Model
Outcome Description Organization establishes a program to continue improving the maturity model.			
KPI Name Improvement Plan			
Metrics Name Exists			

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.



Building professionalism in project management.™

Project Management Institute

São Paulo, Brasil Chapter

<http://www.pmis.org.br>

- Um **Outcome** é o resultado tangível ou intangível da demonstração ou aplicação de uma Capability
- Um **Key Performance Indicator (KPI)**, representa o significado de medir um Outcome por uma métrica



© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

Dependências



- Diretório de Improvement Planning
 - Lista todas as Capabilities necessárias para cada Best Practice, Incluindo aquelas oriundas de outras Best Practices

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

Best Practice 501		Name	Outcome Checklist							
		Description	The organization adheres to a standard set of project management methodology, processes, and procedures.							
			Project	Program	Portfolio	OtherPPP	Standard	Measure	Control	Improve
Capability	Name	Outcome Checklist	X					X		
CAP.501.1.001	Provide Common Organizational Methodology	<input type="checkbox"/>								
CAP.1902.1.009	Accept Need for Process Flexibility	<input type="checkbox"/>								
CAP.501.2.001	Provide Standard Project Templates	<input type="checkbox"/>								
CAP.1902.1.009	Accept Need for Process Flexibility	<input type="checkbox"/>								
CAP.501.3.001	Audit Deliverables	<input type="checkbox"/>								
CAP.501.4.001	Trace Requirements Throughout Project Lifec	<input type="checkbox"/>								
CAP.3100.5.001	Encourage Certification of Project Management P	<input type="checkbox"/>								
CAP.501.5.001	Define Repeatable Process	<input type="checkbox"/>								

Best Practice 501 has 5 capabilities, 3 prerequisites, and 8 outcomes.

© Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

