

A Maturidade Organizacional em Gerenciamento de Projetos (OPM3®) de Informática em Saúde

Luis Augusto dos Santos¹, Heimar de Fátima Marin²

¹ Engenheiro Eletricista, membro do NIE n e pós-graduando pela UNIFESP, Brasil

² Enfermeira, Docente em Informática em Saúde, Profa. Associada Livre-docentada UNIFESP, Brasil

Resumo - O modelo OPM3® em organizações de saúde para avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. É apresentado um modelo desenvolvido por uma comunidade internacional de gerenciamento de projetos para a disseminação desse conhecimento. Auxilia a identificar as práticas existentes na organização comparando com práticas globais de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Maturidade em Projetos; Informática Médica.

Abstract – The model OPM3® in health care organizations to evaluate the maturity in information technology project management. It is presented a model developed for an international community of project management for the dissemination of this knowledge. It assists to identify existing practices in the organization comparing with global practices project management.

Key-words: Project Management; Project Maturity; Medical Informatics.

Introdução

As organizações que procuram identificar melhores práticas¹ para empreenderem mudanças em suas áreas de negócios, devido a novas oportunidades ou a solução de problemas, podem usar as técnicas Gerenciamento de Projetos (GP).

Todo projeto tem as características de serem temporários e criarem produtos, serviços ou um resultado exclusivo. Temporário significa definir datas de início e fim, a criação de exclusividade é fazer algo que nunca foi feito antes.

A maturidade em projetos é a utilização de práticas adequadas para cada organização, segundo sua área de atuação, porte, complexidade e recursos disponíveis.

O modelo OPM3®, *Organizational Project Management Maturity Model* [1], é uma ferramenta para auxiliar organizações de qualquer tamanho, área ou complexidade de seu ramo de atuação, que visa identificar sua maturidade no uso de práticas de GP, práticas que são comumente aceitas mundialmente, propõem também uma sequência de implantação de melhores práticas apoiada na estratégia da organização.

A tecnologia de informação (TI) tem procurado apoio em modelos, tais como os modelos CMM®, CMMI®, RUP® e PRINCE2®. Esses modelos são voltados para auxiliar o desenvolvimento de software e sistemas de informação, face a velocidade de mudanças tecnológicas.

Este trabalho tem como objetivo verificar se as organizações de saúde, que cada vez mais utilizam os recursos de TI, se adotam as melhores práticas mundiais de GP como as grandes organizações, tais como IBM, HP e EDS, essas incentivam seus profissionais a utilizarem essas práticas e adotarem uma metodologia [2].

Método

Um questionário de 151 questões de respostas fechadas, sim ou não. As respostas positivas recebem pesos, através de um aplicativo que acompanha o modelo OPM3®, desenvolvido pelo PMI®, *Project Management Institute*.

O questionário deve ser respondido pela equipe de GP, os gerentes e os membros da equipe.

As respostas do modelo indicam a quantidade de melhores práticas presentes na organização em percentuais, para os grupos de gerenciamentos de processos de iniciação,

¹ “Melhor prática” é um ótimo processo atualmente reconhecido no mercado para a conquista de determinada meta ou objetivo, sem possuir uma base teórica.

planejamento, execução, controle e encerramento de projetos. Vide figura 1.

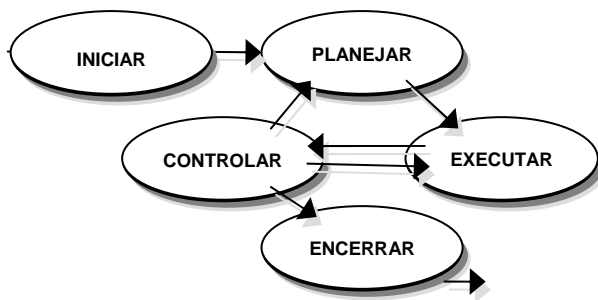


Figura 1 – Grupos de processos.

Esses grupos de processos também estão sob os domínios de programas e *portfolio*. Os domínios são categorizados em padrões, medições, controles e incrementos de melhorias. Vide figura 2.

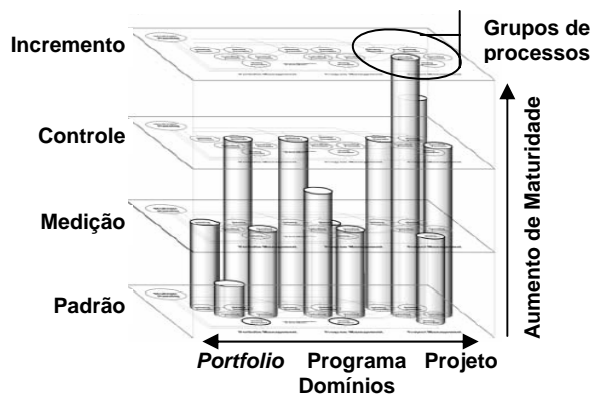


Figura 2 – O modelo OPM3®.

As questões sobre programas devem ser respondidas pelos responsáveis na coordenação de grupos de projetos relacionados. Programas são necessários de modo a obter resultados e controles que não seriam atingidos se os projetos fossem executados de forma isolada.

As questões sobre *portfolio*, conjunto de projetos ou programas, devem ser respondidas pela alta administração. O *Portfolio* é gerenciado pelas organizações com base em metas específicas para atender os objetivos estratégicos, decidindo sobre a seleção de investimentos e prioridades em projetos e programas para maximizar o valor para a organização.

Ao todo são 626 melhores práticas identificadas. As melhores práticas presentes na organização em percentuais é chamada de índice de maturidade, ou *continuum* da maturidade organizacional de GP.

As práticas presentes indicam o percentual de maturidade da organização em gerenciamento de projetos, programas e *portfolio* (PPP), vide figura 3a. O modelo apresenta, também, o percentual de práticas padronizadas, medidas, controladas e de incrementos de melhorias (*Standard, Measure, Control e Improvement – SMCI*), vide figura 3b.

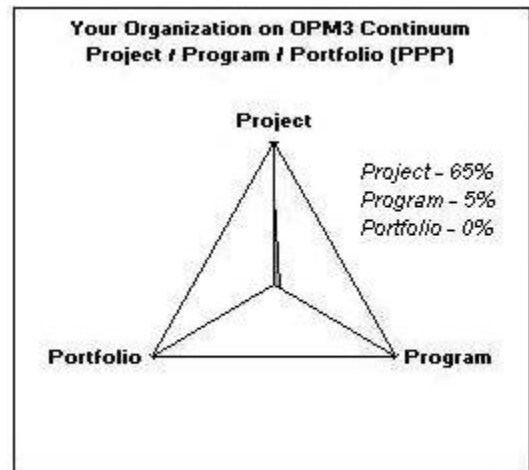


Figura 3a – Distribuição PPP.

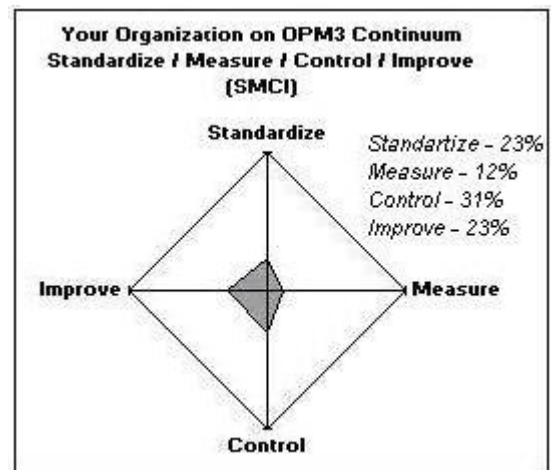


Figura 3b – Distribuição SMCI.

Um aumento de percentual de maturidade será função das necessidades estratégicas da organização, isto é, as prioridades definidas em planejamento estratégico e disponibilidades de recursos humanos e financeiros.

O Modelo OPM3®

O PMI® desenvolveu o modelo OPM3® com o apoio de mais de 800 voluntários com experiência em gerenciamento de projetos na identificação das

melhores práticas. Este trabalho foi desenvolvido de forma virtual em 35 países.

O modelo foi desenvolvido com base em outros 27 modelos, incluindo 10 específicos sobre maturidade organizacional, nove da área de tecnologia de informação, foi incluído o último modelo CMMI® [3].

Sua base de melhores práticas é o PMBOK® *Guide, Project Management Body of Knowledge* [4]. Também desenvolvido através de pesquisas. Este guia descreve 44 processos de GP, distribuídos em nove áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições de GP.

O modelo tem um ciclo de vida, vide figura 4. O primeiro passo é a apresentar o modelo para obter o entendimento básico de seus componentes e operação.

Segundo, executar o questionário para uma avaliação de alto nível. Identificar as melhores práticas e a posição no *continuum* da maturidade organizacional de GP.

Um passo para decidir se haverá suspensão do processo, quando satisfeita a atual maturidade da organização, mas reavaliar periodicamente para monitorar os efeitos da mudança do uso das práticas.

Uma avaliação abrangente que identifica as melhores práticas existentes.

Uma elaboração de um plano de melhorias com base no resultado da avaliação de alto nível e de acordo com as prioridades da organização para determinar uma seqüência de melhorias.

Implementar as melhorias através da execução de um plano de desenvolvimento organizacional das atividades para avançar no *continuum* da maturidade.

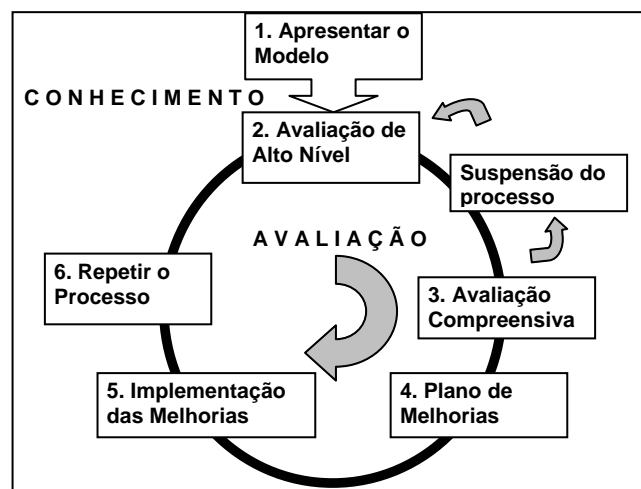


Figura 4 – Ciclo de vida do OPM3®.

Resultados esperados

Por fim, repetir o processo em retornar ao questionário para reavaliar a maturidade para detectar mudanças causadas pelos recentes eventos.

A avaliação da maturidade organizacional em GP de informática em saúde deve seguir as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O índice médio de maturidade em organizações hospitalares deve ser baixo. [5], [6] e [7].

Hipótese 2: O GP não deve ser reconhecido como disciplina para aumento de melhorias e performance. [5] e [6].

Hipótese 3: A taxa de sucesso² de projetos deve seguir o média mundial de 34%. Relato do “CHAOS Report” de 2003, publicada pelo Standish Group.

Informática em Saúde

A informática em saúde possui exigências quanto a privacidade, confidencialidade, segurança e uso ético da informação em relação ao paciente e a população, essas características estão em constante mudanças.

Empreender as mudanças necessárias para um novo entendimento do tratamento das informações de saúde, devem ser tratadas como um projeto.

Como exemplo, os atuais sistemas de gerenciamento de base de dados que recebem suas classificações de dados para fornecer informações integradas ou relacionadas aos pesquisadores, podem auxiliar a adoção das práticas baseadas em evidências, auxiliando novas tomadas de decisão ao paciente e a população.

O Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP) é um exemplo de projeto que pode ser beneficiado com técnicas de GP. Cada organização deve ter suas necessidades específicas do seu PEP, quer pela sua especialização e região atendida da população.

Discussões

Um pré-teste do questionário foi realizado em um Clínica de Nefrologia e um foi encontrado um índice de maturidade de 23%. O que divergiu de um dos resultados esperados. Um valor inferior de 20% requer uma nova aplicação do questionário, ou seja a organização não aplica as melhores práticas de GP.

² Sucesso é obtido quando o escopo, tempo, custo e a qualidade definidos de início são os encontrados sem grandes variações.

Organizações das áreas de aviação, construção, eletro-eletrônica, TI, logística, montadoras de veículos, química fina e pesada (no Brasil) tem aplicado o modelo OPM3® e encontrado valores inferiores a 20%.

O modelo foi construído por gerentes de projetos de diversas culturas e áreas de aplicações, que devido ao seu caracter global não se tem notícia de aplicação em organizações hospitalares³. Apesar do tema do GP contar com mais de 40 anos de desenvolvimento.

Conclusões

As respostas do questionário indicam que as melhores práticas não presentes são um balizador para a organização tomar a decisão de implementar ou não essas práticas, segundo sua estratégia organizacional. O modelo fornece os passos para a implementação.

Melhores práticas não quer dizer que devam ser adotadas, pois dependem da necessidade estratégica da organização. Seria melhor entender como melhores práticas sugeridas para o gerenciamento de projetos.

Ainda, a base do modelo sendo o PMBOK® *Guide* que reúne os conhecimentos específicos de gerenciamento de projetos, que declaram explicitamente em quais processos de GP necessitam de conhecimentos de especialistas dependentes e a área de aplicação para a criação do produto ou serviço.

Referências

- [1] Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation, Project Management Institute. 2003.
- [2] PMI Fact Sheet, March 2006. <<http://www.pmi.org>>. Jul. 2006.
- [3] Santos, L.A., Modelo de Maturidade Organizacional de Gerência de Projetos, OPM3® <<http://www.pmis.org.br/opm3>>. Dez. 2002.
- [4] A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute. 2000.
- [5] Cleland, D.I.; Ireland, L.R. Gerência de Projetos. Reichmann & Affonso. 2002. p.104, p.293.
- [6] Kerzner, H. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 8th ed. John Wiley & Sons, Inc. 2003. p.736, p.741
- [7] Pennypacker, J.S.; Grant, K.P. Project Management Maturity: An Industry Benchmark.

Project Management Journal. V.34, n.1. Mar. 2003, 4-11p.

Contato

Luis Augusto dos Santos, PMP. Engenheiro Eletricista, pós-graduado em engenharia elétrica, pela FEI, Membro do Grupo de Pesquisas em Informática em Saúde - UNIFESP, onde faz sua pós. Participou do desenvolvimento do OPM3®. Rua Breno Ferraz do Amaral, 51 apto. 21, Torre 01, (11) 5068.3232, las@pgp5.com.br

³ Um dos autores trabalhou na criação do modelo.

