

Modelos de Maturidade Organizacional de Gerenciamento de Projetos

Leandro Torres Cavalcanti
leandro.cavalcanti@wbsltda.com.br

Introdução

A aplicação de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos auxilia no alcance dos objetivos estratégicos das organizações. O modo que tais técnicas e ferramentas são utilizadas pode ser avaliado e classificado de acordo com modelos de maturidade, e possui uma relação direta com os resultados obtidos.

Diversos modelos surgiram com o objetivo de mensurar o nível de maturidade de gerenciamento de projetos. Tais modelos estão sendo adotados por grandes organizações para identificar o estágio atual de maturidade e buscar melhorias, que ajuda a reduzir custos e passa a ser um diferencial competitivo.

Modelos de Maturidade Organizacional de Gerenciamento de Projetos

Para entender o que é um modelo de maturidade organizacional de gerenciamento de projetos, faz-se necessário elucidar o conceito de gerenciamento de projetos no contexto da organização. O gerenciamento de projetos, dentro de uma organização, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas para atividades organizacionais e de projetos para alcançar os objetivos estratégicos de uma organização através de projetos.

O grau que este tipo de gerenciamento está sendo aplicado em uma organização é denominado maturidade organizacional de gerenciamento de projetos.

Dentre os modelos de maturidade mais utilizados, temos o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) do PMI, o *Kezner's Project Management Maturity Model* (PMMM) do Dr. Kerzner, o *Project Management Maturity Model* (PMMMSM) da PM Solutions e o *PRINCE2 Maturity Model* (P2MM). Também existem modelos de maturidade para gerenciamento de projetos de uma área específica, a exemplo do CMMI da SEI para projetos de TI.

Para o melhor entendimento dos modelos de maturidade de gerenciamento de projetos serão destacados, como exemplo, o OPM3 e o PMMM do Dr. Kerzner.

O OPM3 busca criar um *framework* através do qual organizações podem estabelecer ações para atingir os objetivos estratégicos através da aplicação das melhores práticas de gerenciamento de projetos. Com isso, consegue-se atingir resultados de sucesso de maneira consistente e previsível.

O OPM3 possui três elementos-chave que interagem em um ciclo, ilustrado na Figura 1:

1. Elementos de conhecimento (Knowledge): descreve gerenciamento de projetos e maturidade no contexto organizacional, explica por que eles são importantes e como reconhecer a maturidade de gerenciamento de projetos;
2. Elementos de Avaliação (Assessment): apresenta métodos, processos e procedimentos que a organização pode utilizar para avaliar seu próprio grau de maturidade;
3. Elementos de melhoria (Improvement): provê um processo para possibilitar que a organização aumente o grau de maturidade.

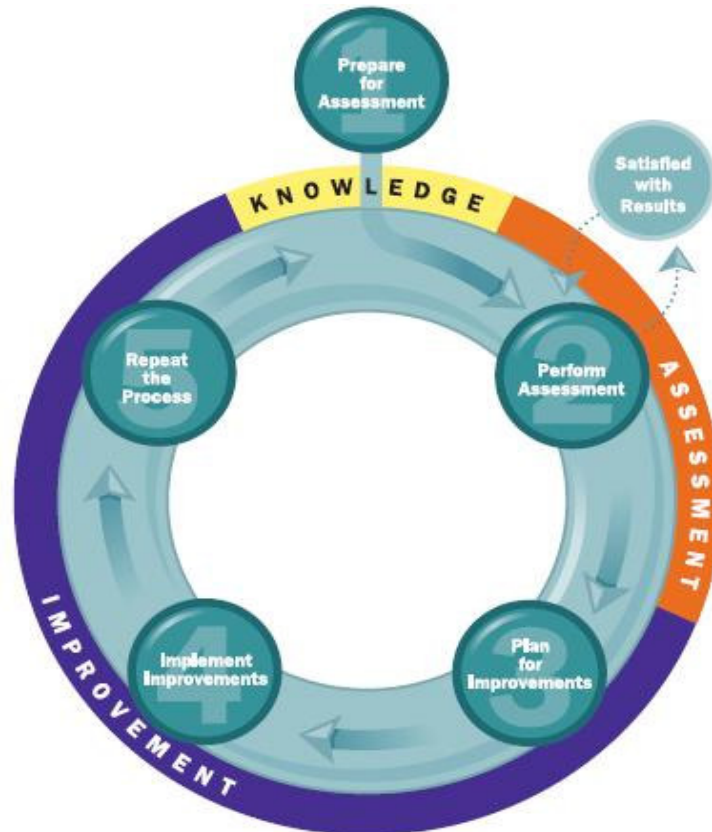


FIGURA 1: Ciclo do OPM3

As ferramentas e técnicas utilizadas no OPM3 são definidas em torno de quatro componentes:

1. Melhor prática (*Best Practice*): prática reconhecida pela indústria para alcançar uma meta ou objetivo;
2. Potencialidade (*Capability*): elemento necessário para o aumento de maturidade de uma melhor prática;
3. Saída (*Outcome*): resultado tangível ou intangível que determina uma potencialidade;
4. *Key Performance Indicator* (KPI): representa a forma de medir uma saída.

O CMMM, por sua vez, identifica claramente cinco níveis de maturidade organizacional de gerenciamento de projetos, representados na Figura 2.

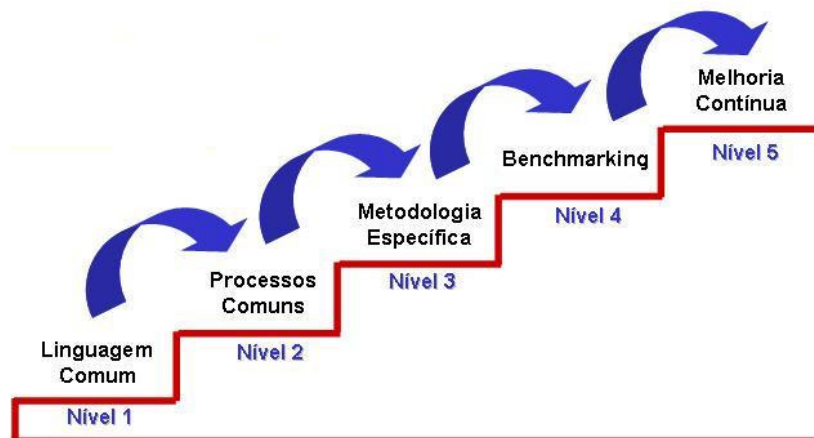


FIGURA 2: Níveis evolutivos do CMMM

- Nível 1: Uma linguagem comum, ou terminologia, de gerenciamento de projetos é utilizada em toda a organização;
- Nível 2: Processos comuns definidos e desenvolvidos são aplicáveis de maneira sistemática (pode-se repetir);
- Nível 3: Uma única metodologia é utilizada pela organização, unindo todas as outras que existirem;
- Nível 4: Para manter vantagem competitiva, processos de *benchmarking* são requeridos;
- Nível 5: Melhoria contínua avalia os processos de gerenciamento de projetos de cada melhoria obtida.

No PMMM, alguns níveis podem se repetir, porém cada nível deve ser completado antes de mover para o imediatamente acima.

Kerzner descreve maturidade em gerenciamento de projetos como o desenvolvimento de sistemas e processos que são repetitivos por natureza e provê uma alta probabilidade de que cada projeto terá sucesso em atingir seus objetivos. Após atingir o nível 3, os outros níveis formam um ciclo contínuo e repetitivo no qual uma organização atinge a excelência no gerenciamento de projetos.

É importante ressaltar que, para qualquer modelo de maturidade, a alta gerência deve reconhecer a necessidade, benefícios e aplicabilidade de gerenciamento de projetos.

Uma característica interessante a respeito dos modelos de maturidade de gerenciamento de projetos é que os executivos sempre querem a organização classificada no nível mais alto, o mais rápido possível. Isto, porém, pode não ser a melhor opção se não trazer o melhor retorno do investimento.

Em algumas organizações, a dificuldade de implementar uma mudança cultural pode ofuscar os benefícios diretos de um nível mais alto de maturidade. O tamanho dos projetos gerenciados também pode influenciar no retorno do investimento. Existe a possibilidade de um nível médio, ou até mesmo baixo, de maturidade ser o mais efetivo para a organização.

Conclusão

Os modelos de maturidade organizacional de gerenciamento de projetos surgiram com objetivos em comum: auxiliar as empresas na identificação e desenvolvimento do seu nível de maturidade e, com isso, ajudar às organizações alcançarem os seus objetivos estratégicos através de projetos.

Diversos modelos de maturidade foram criados devido à alta demanda de auto-avaliação e melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos por parte das organizações. A escolha do modelo a ser adotado e a avaliação do nível ideal para uma organização deve ser cuidadosamente realizada com base no conhecimento do modelo e retorno esperado.

Portanto, independentemente do modelo de maturidade a ser utilizado, a avaliação da maturidade e a melhoria dos processos devem ser cuidadosamente conduzidas por profissionais qualificados, de modo a atingir os objetivos estratégicos de maneira efetiva.

Referências

APM Group (2005). *PRINCE2™ - PProjects IN Controlled Environments*, <http://www.prince2.org.uk>. Acessado em 22/09/2005.

Crawford, Kent J., (2002). *Project Management Maturity Model*, New York: Marcel

Dekker, Incorporated, 210 pages, ISBN 0-8247-0754-0

Jugdev, Kam; Thomas, Janice (2002) Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage? Project Management Journal

Kerzner, Harold (2004). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.

Project Management Institute (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation*. Newton Square, PA: Project Management Institute