

# MATURIDADE ORGANIZACIONAL E O MODELO DE AVALIAÇÃO PMI-OPM3

Alonso Mazini Soler

J2DA Consulting - Sócio  
[amsol@j2da.com.br](mailto:amsol@j2da.com.br)

## ARTIGO PUBLICADO NA REVISTA MUNDO PM - ANO 1- NRO 02

**Resumo** - Este artigo apresenta e comenta a aplicação do modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos OPM3 do Project Management Institute. Como conclusão, o autor sugere que o Modelo de Maturidade OPM3, após um ano de seu lançamento, e de diversas tentativas de aplicação relativamente bem sucedidas, ainda não está maduro o suficiente para servir de estrutura formal ao processo de aprimoramento da Gestão de Projetos de qualquer organização que dele queira fazer uso. Necessita ainda de tempo para a sua consolidação e para se tornar tão útil e aplicável quanto sua proposta original sugere.

(Palavras Chave: Gerência de Projetos, Maturidade Organizacional)

### Introdução

Ultimamente, alguns grandes 'gurus' da Administração têm apregoado a importância do gerenciamento efetivo de projetos como estratégia de sucesso das organizações. Como exemplo, Tom Peters em '*Liberation Management*' diz que "nós agora vivemos em um mundo de projetos (...) e para administrá-lo será necessário um mundo de novos conhecimentos e habilidades". Desde então, empresários e executivos dos mais diferentes tipos de organizações têm despertado para as vantagens de investir no desenvolvimento de um contexto organizacional propício e facilitador para que os seus projetos possam resultar em retornos previsíveis, potencializando a gestão estratégica da organização. Nesse sentido, uma miríade de conceitos, produtos e serviços novos tem dominado e seduzido gestores que se vêem às voltas com a problemática de discernir e separar aquilo que realmente é útil daquilo que talvez não o seja, durante o processo de criação de um ambiente favorável à execução adequada de projetos e iniciativas organizacionais.

Nesse contexto, no início de 2004, o PMI - Project Management Institute - lançou o seu Modelo OPM3, acrônimo de *Project Management Maturity Model*, desenvolvido a

partir da pesquisa com outros tantos modelos pré-existent de avaliação de Maturidade Organizacional e do apoio anônimo de aproximadamente 800 voluntários de mais de 35 países, inclusive do Brasil.

O Modelo OPM3 visa oferecer uma estrutura formal capaz de traduzir estratégias em resultados de sucesso, consistentes e previsíveis. Uma estrutura de melhoria contínua do ambiente de gestão de projetos das organizações construída através da recomendação de 'Boas Práticas', geralmente aceitas e previamente experimentadas por seus associados. Desse modo, em princípio, o Modelo OPM3 retrata uma trilha segura e referenciada, capaz de orientar os gestores organizacionais nos seus investimentos em iniciativas de aprimoramento da operação de gestão de projetos. ***Conhecer e aplicar o Modelo PMI-OPM3 é hoje, portanto, um modo relativamente eficaz de propor mudanças organizacionais, de modo situacional, destinadas à melhoria da gestão de projetos.***

### O Modelo PMI-OPM3 de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Um Modelo de Maturidade Organizacional é uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, através da qual uma organização desenvolve-se de modo

sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado. A cada degrau alcançado nessa jornada, o modelo reconhece e sinaliza o amadurecimento progressivo da organização. Organizações mais maduras deveriam, teoricamente, proporcionar resultados melhores e de modo mais eficiente.

No caso do Gerenciamento de Projetos, um Modelo de Maturidade é aquele que aponta as trilhas já demarcadas pelas quais as organizações deveriam passar e os marcos que deveriam atingir sequencialmente, a ponto de perseguir o objetivo de resultados mais efetivos e previsíveis na gestão de seus projetos.

Porém, quais deveriam ser hoje as prioridades da sua organização a fim de aprimorar a gestão dos seus projetos? Investir em treinamento dos gestores e na sua certificação? Na compra e disponibilização de novas ferramentas e sistemas com maior volume de funcionalidades? Na otimização e padronização de processos e documentos sob a forma de metodologia? Por onde começar? Eis a questão a ser respondida pelo Modelo de Maturidade OPM3!

O Modelo OPM3 é uma estrutura que proporciona benefícios visíveis às organizações que o adotam: (a) Permite habilitar a organização a promover os projetos certos, da maneira certa, alinhados estrategicamente em uma economia dinâmica e global, (b) Permite a flexibilidade de ser aplicado à diversos tipos de organizações, através de diferentes áreas de atuação, ramos de negócios, tamanhos, localizações geográficas, etc., (c) Permite promover a conscientização e esclarecer a questão da maturidade organizacional por toda a alta direção e (d) Permite associar diretamente o sucesso da organização à gestão eficaz e eficiente de projetos.

***A aplicação do Modelo OPM3 está baseada em três elementos chave, inter-relacionados de modo seqüencial:***

***1) O CONHECIMENTO dos componentes do modelo de maturidade;***

***2) O questionário de AUTO-AVALIAÇÃO do estágio de maturidade da organização e,***

***3) O PROCESSO DE MELHORIA capaz de orientar gestores a deslocar a organização***

***de um estágio atual para um estágio futuro desejado de maturidade.***

Vejamos alguns desses elementos.

### **Fase 1: Os Componentes do Modelo OPM3**

O primeiro passo para a aplicação do Modelo OPM3 sugere o conhecimento dos elementos que o compõem.

O elemento fundamental do Modelo OPM3 é o conjunto de conhecimentos agregados e interligados, elaborados através do trabalho voluntário de especialistas no mundo inteiro e recomendados de modo específico e situacional às diferentes organizações. Esse conjunto de conhecimentos está representado no Modelo OPM3 sob a forma de diretórios de Informação e é composto pelos seguintes elementos básicos:

- a) Boas Práticas geralmente aceitas e experimentadas, representando a habilidade de se conduzir projetos de modo mais consistente e previsível;
- b) Capacidades ou pré-requisitos associados a cada uma das Boas Práticas;
- c) Resultados que comprovam a existência de uma ou mais Capacidades;
- d) Indicadores Chave de Desempenho (KPIs), que possibilitam medir os resultados atingidos;
- e) Caminhos e ligações lógicas que agregam Capacidades às Boas Práticas.

As Boas Práticas e Capacidades, por sua vez, estão relacionadas a dois diferentes fatores chaves dentro do modelo OPM3:

- a) Domínios de abrangência, sobre os quais se desenvolvem as indicações e recomendações de amadurecimento organizacional. Os domínios mencionados no Modelo OPM3 referem-se a Projetos, Programas e Portfólio;
- b) Estágios de amadurecimento dos processos organizacionais, associados às fases do modelo de melhoria contínua de processos tal como descritos por E. Deming e W. Shewhart no início do século passado. Os estágios de amadurecimento são descritos no Modelo OPM3 como: Estágio de Padronização, de Mensuração, de controle e de Melhoria Contínua.

A Figura 1 abaixo ilustra esses componentes e a sua complexidade. Indicando que a perseguição da maturidade organizacional

pode ser vista como uma jornada contínua de aprimoramento de processos.

Em suma, Maturidade Organizacional pode ser definida como o grau em que a organização aplica as Boas Práticas de gerenciamento de projetos, em cada um dos domínios estabelecidos: Projetos, Programas e Portfólio.

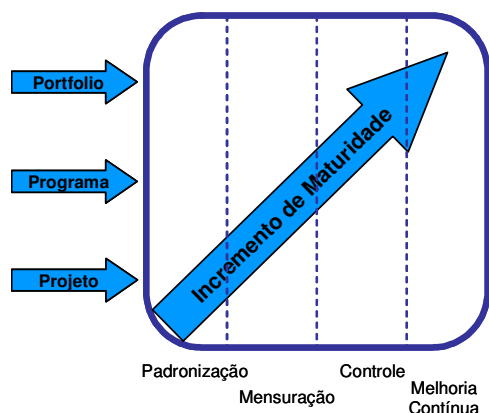


Figura 1: Dimensões da Maturidade Organizacional através do Modelo OPM3

## Fase 2: A Auto Avaliação

O passo seguinte da aplicação do modelo faz alusão a um instrumento de auto-avaliação, constituído por um questionário de escolhas dicotômicas (sim ou não), através do qual o usuário analisa e responde sobre a presença ou não de processos formais associados ao ciclo de vida do gerenciamento de projetos, tal como referenciado pelo Guia *Project Management Body of Knowledge* do próprio PMI.

O resultado da aplicação do questionário é tratado como entrada do Modelo OPM3 que, de acordo com as respostas proporcionadas, define uma lista de Boas Práticas que, provavelmente, já estão presentes no modelo de gestão da organização, e uma segunda lista de Boas Práticas que seriam recomendadas à organização.

## Fase 3: O Processo de Melhoria

Por fim, o Modelo OPM3 estabelece que, diante da lista de Boas Práticas recomendadas, a organização faça uma análise de viabilidade e priorização e estabeleça um plano composto pela melhor

seqüência de ações de melhoria, apropriadas às suas condições situacionais, visando alcançar maior maturidade.

O ciclo de melhoria contínua consolida-se pela execução desse plano de ação e pelo recomeço periódico da seqüência proposta desde a fase de auto-avaliação organizacional.

A aplicação do Modelo OPM3 trata-se, portanto, de uma jornada de aprimoramento que se sobrepõem aos objetivos imediatos e tangíveis em razão do aprimoramento real dos processos organizacionais e da conquista de resultados mais adequados e previsíveis dos projetos da organização.

## Discussão sobre a Aplicação do Modelo OPM3

Por algumas vezes, este autor esteve às voltas com a aplicação do modelo OPM3, na função de Consultor Externo às organizações avaliadas, e registrou algumas percepções havidas de profissionais avaliados.

- a) O fato de não haver ainda tradução do Modelo OPM3 para a língua portuguesa, dificultou bastante o entendimento dos participantes e a aplicação do Modelo;
- b) O fato de não haver ainda uma referência de processos para os domínios de Programa e Portfólio, tal qual existe para o domínio de Projetos (na forma do Guia PMI-PMBok), tornou a interpretação das Boas Práticas para esses domínios repetitiva e desprovida de sentido aplicado;
- c) O questionário de auto-avaliação foi considerado repetitivo e burocrático;
- d) A ausência de um grau mensurável associado à avaliação da maturidade, tal como estabelecem outros modelos de avaliação de maturidade organizacional - que costumam medir maturidade através de uma escala de 1 a 5 - dificulta o entendimento, a comunicação interna e o estabelecimento de metas mensuráveis e compromissos para o aprimoramento da maturidade organizacional através do modelo OPM3.

## Conclusões

O anúncio do Modelo de maturidade OPM3 no início do ano de 2004, embasado no trabalho brilhante e participativo de especialistas voluntários pelo mundo afora, trouxe a tona a questão da referência balizadora adequada na

aprovação de investimentos e iniciativas em prol da melhoria da gestão de projetos organizacionais. O Modelo OPM3, apesar de não ter sido o primeiro ou o único, deveria ser o mais consistente e aplicável, devido, ao menos, ao patrocínio do próprio PMI.

Entretanto, um ano após o seu lançamento e algumas tentativas de aplicação decorridas, sou levado a concluir que o Modelo de Maturidade OPM3 ainda não está maduro o suficiente para servir de estrutura formal a qualquer organização que dele queira fazer uso. O que não implica em dizer que não se deva fazer uso dos conhecimentos nele presente, que são significativos. As organizações podem e devem procurar nas instruções do Modelo OPM3 uma referência adequada e consistente de conhecimentos. Não deve, entretanto, procurar encontrar uma estrutura muito simples de ser aplicada ou fácil de ser disseminada, o que dificulta a sua adoção.

Outro ponto a ser destacado é a necessidade de adequação do atual Modelo OPM3 à versão 2004 do Guia PMBoK, que traz diversas mudanças e melhorias em seus processos.

Mas não fiquem os leitores pensando que o PMI está parado em relação ao aprimoramento do OPM3. Na última revista PMI Today (Fev, 2005) comenta-se da fase de conclusão das referências de processos para os domínios de Programa e Portfólio. Vem coisa boa por aí! Aguardem!

### Referências Bibliográficas

1. Project Management Institute (2000) **A Guide to Project Management Body of Knowledge.** Newton Square Pennsylvania.
2. Project Management Institute (2003) **Organizational Project Management Maturity Model.** Newton Square Pennsylvania.
3. Peters, T. (1994) **Liberation Management. Necessary Disorganization for the Nanoseconds Nineties.** Ed. Fawcett.
4. Shaltry, P. and Ross, D. (2005) New Standards For Program And Portfolio Management Enters Important Phase. PMI Today, Feb 2005. Um suplemento da revista PM Network (Feb 2005).

**Mini-Currículo do Autor:** Alonso Soler é sócio da J2DA Consulting e Professor dos Programas MBA em Gerência de Projetos da FIA-USP e FGV Management.