

I EVENTO DO PMI-MG 2005



MMGP: Um Modelo Brasileiro de Maturidade em GP Darci Prado (INDG)

MATURIDADE ESTÁ NA MODA

**IV Seminário Internacional do PMI-SP
9 e 10 Dez 2004**

"Maturidade em Gerenciamento de Projetos"

ROTEIRO

- **O INDG**
- **O QUE É UM MODELO DE MATURIDADE ?**
 - **POR QUÊ MAIS UM MODELO DE MATURIDADE ?**
- **MMGP**
 - **SETORIAL**
 - **CORPORATIVO**
- **MATURIDADE E SUCESSO**
- **A PESQUISA ARCHIBALD & PRADO**

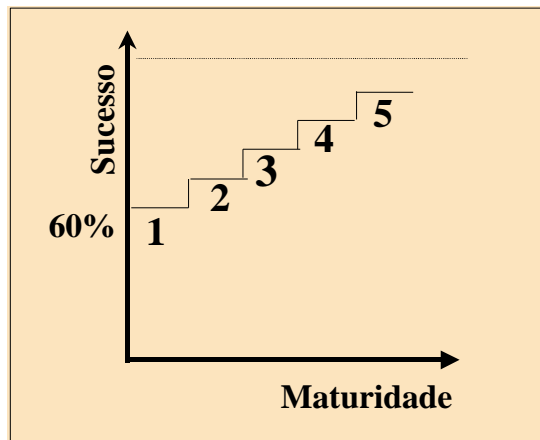
O INDG

- **FCO (UFMG) – até 1998**
- **FDG – 1998 a 2003**
- **INDG – após 2003**
 - **SEDE: NOVA LIMA (MG)**
 - **APROXIMADAMENTE 500 CONSULTORES**
 - **ATUAÇÃO:**
 - **EM DIVERSAS ÁREAS DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO**
 - **FOCO EM "APRENDA FAZENDO"**
 - **TUDO O TERRITÓRIO NACIONAL**
 - **EXTERIOR**

O QUE É UM MODELO DE MATURIDADE ?

O QUE É UM MODELO DE MATURIDADE?

- **UMA FORMA DE MENSURAR O ESTÁGIO DE UMA ORGANIZAÇÃO NA HABILIDADE DE GERENCIAR SEUS PROJETOS.**
- **UM PLANO DE CRESCIMENTO**
 - **UM CAMINHO PARA SE TORNAR NÍVEL 5**
 - **ALTO ÍNDICE DE SUCESSO**
 - **ALTA PRODUTIVIDADE**
 - **ALTA SATISFAÇÃO E BAIXO STRESS**



Fonte: Stevens, S.N. Proceedings of the
29th Anual PMI Congress - 1999

MATURIDADE

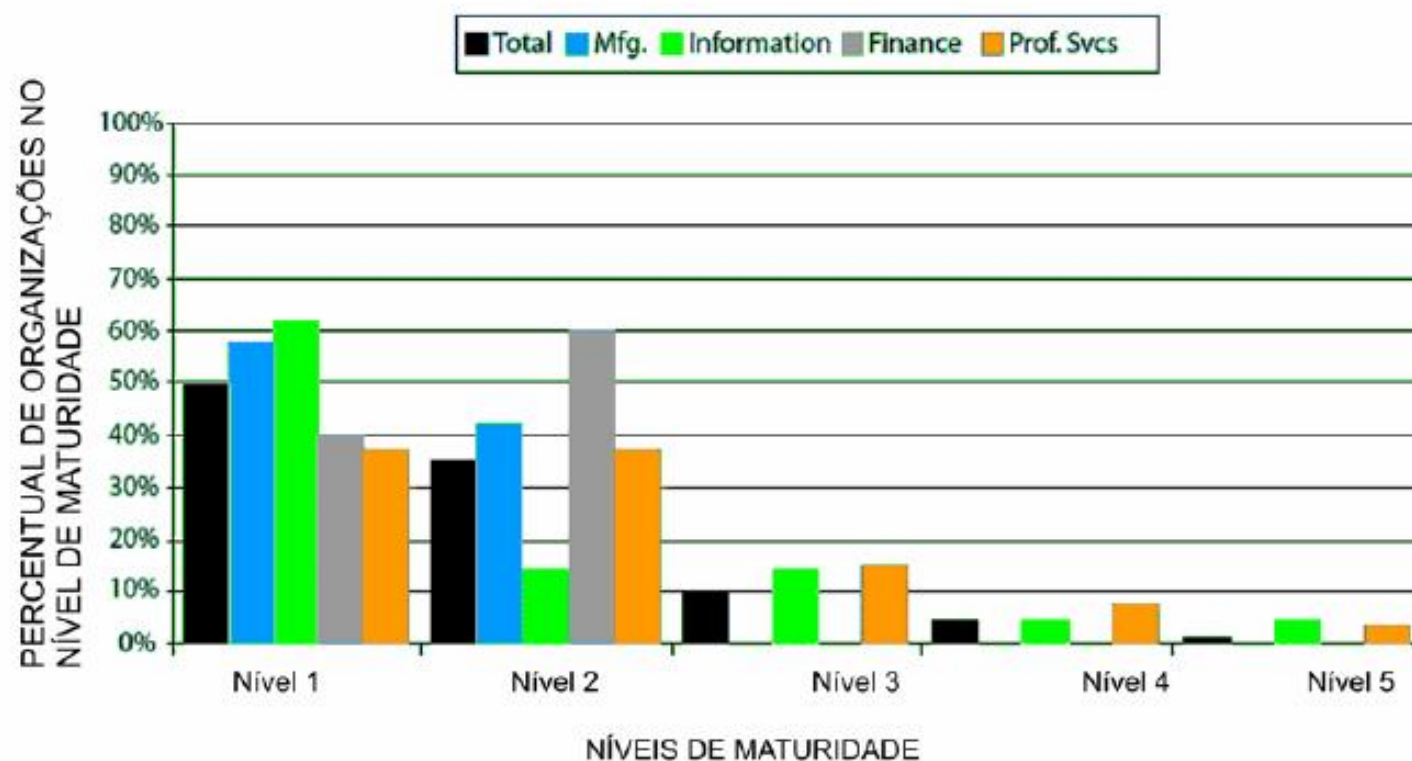
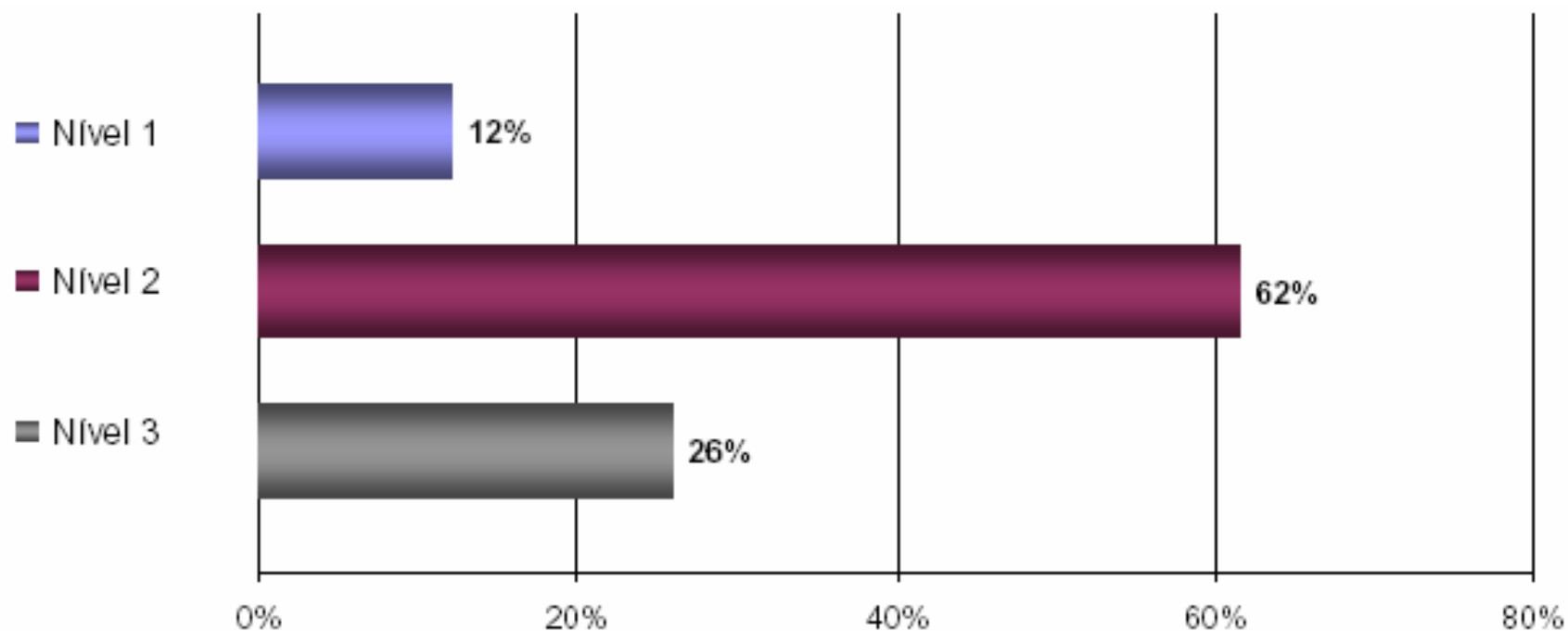


Figura 1.5-5 - Percentual de organizações por nível de maturidade por tipo de atividade (Nota: Mfg = manufatura; Information = informação; Finance = Finanças e Prof.Svcs = Serviços científicos e técnicos)
Adaptado de PENNYPACKER, 2002

MATURIDADE - BRASIL



Fonte: Pesquisa Benchmarking PMI-Rio 2004

EMPRESAS NÍVEL 5

**CULTURA
ENRAIZADA**

**PROFISSIONAIS
TREINADOS,
EXPERIENTES
E HABILIDOSOS**

**APOIO DA
ALTA
ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL**

**METODOLOGIA
(PARTE INFORMATIZADA)**

**DIVISOR DE ÁGUAS:
NO MOMENTO ATUAL, AS EMPRESAS BRASILEIRAS ESTÃO VOLTADAS
PARA REDUÇÃO DE CUSTOS E AUMENTO DE RECEITA**

EMPRESAS NÍVEL 5

O GERENTE DO PROJETO

**ISTO PODE SER ÓBVIO PARA
EMPRESAS QUE TOCAM
PROJETOS DE ENGENHARIA**

É O RESPONSÁVEL POR:

- META DO PROJETO

ALGUNS ASPECTOS

- LIDERANÇA
- FÁCIL TRÂNSITO

**MAS NÃO É PARA A
MAIORIA DAS EMPRESAS
QUE TOCAM
PROJETOS DE TI**



**CONHECIMENTOS
DE GESTÃO**

**CONHECIMENTOS
TÉCNICOS**

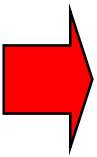
ALGUNS MODELOS EXISTENTES

- **CENTER FOR BUSSINESS PRACTICES**
- **HAROLD KERZNER: PMMM**
- **MODELO DE BERKELEY**
- **ESI INTERNATIONAL: ESTRUTURA PARA PROJETOS**
- **SEI: CMM**

- **PMI: OPM3 Lançado em Dezembro 2003**

Fonte: PM Network - Setembro 2002 – Pag. 38-43

POR QUÊ MAIS UM MODELO DE MATURIDADE?

- **MODELOS EXISTENTES: PEQUENA DIVULGAÇÃO E POUCA PENETRAÇÃO NAS EMPRESAS**
- **ALGUNS DOS MODELOS SÃO PROPRIETÁRIOS**
- **DEMORA NA LIBERAÇÃO DO OPM3**
-  **A EXPERIÊNCIA DO INDG APONTAVA PARA A NECESSIDADE DE UMA ABORDAGEM UM POUCO DIFERENTE DOS MODELOS EXISTENTES**
- **NECESSIDADE DE UM DENOMINADOR PARA DIALOGAR COM CLIENTES:**
 - **CONCEITO DE MATURIDADE**
 - **PLANO PARA CRESCIMENTO**

O MODELO PRADO-MMGP®

UM MODELO EM EVOLUÇÃO:

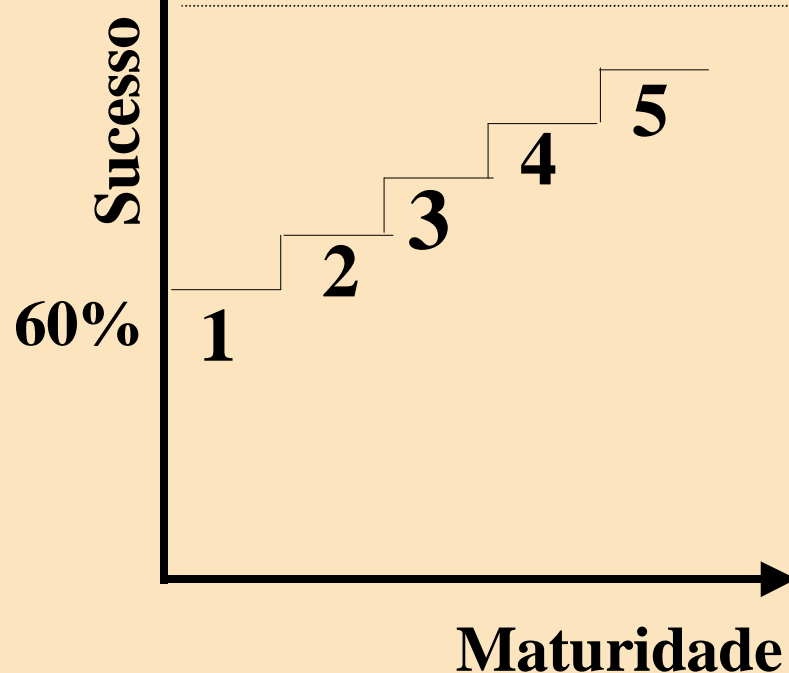
Robustes

Aceitabilidade

Universalidade

MMGP: INSPIRAÇÃO

**TAL COMO A MAIORIA DOS
OUTROS MODELOS DE
MATURIDADE**



NÍVEIS

- 1. INICIAL**
- 2. CONHECIDO**
- 3. PADRONIZADO**
- 4. GERENCIADO**
- 5. OTIMIZADO**

DIFERENCIAÇÃO ENTRE MODELOS:
Conteúdo de cada nível
Crterios de Avaliao

MMGP: CARACTERÍSTICAS

- **DESENVOLVIDO ENTRE 1999 E 2002**

- **PARTE:**

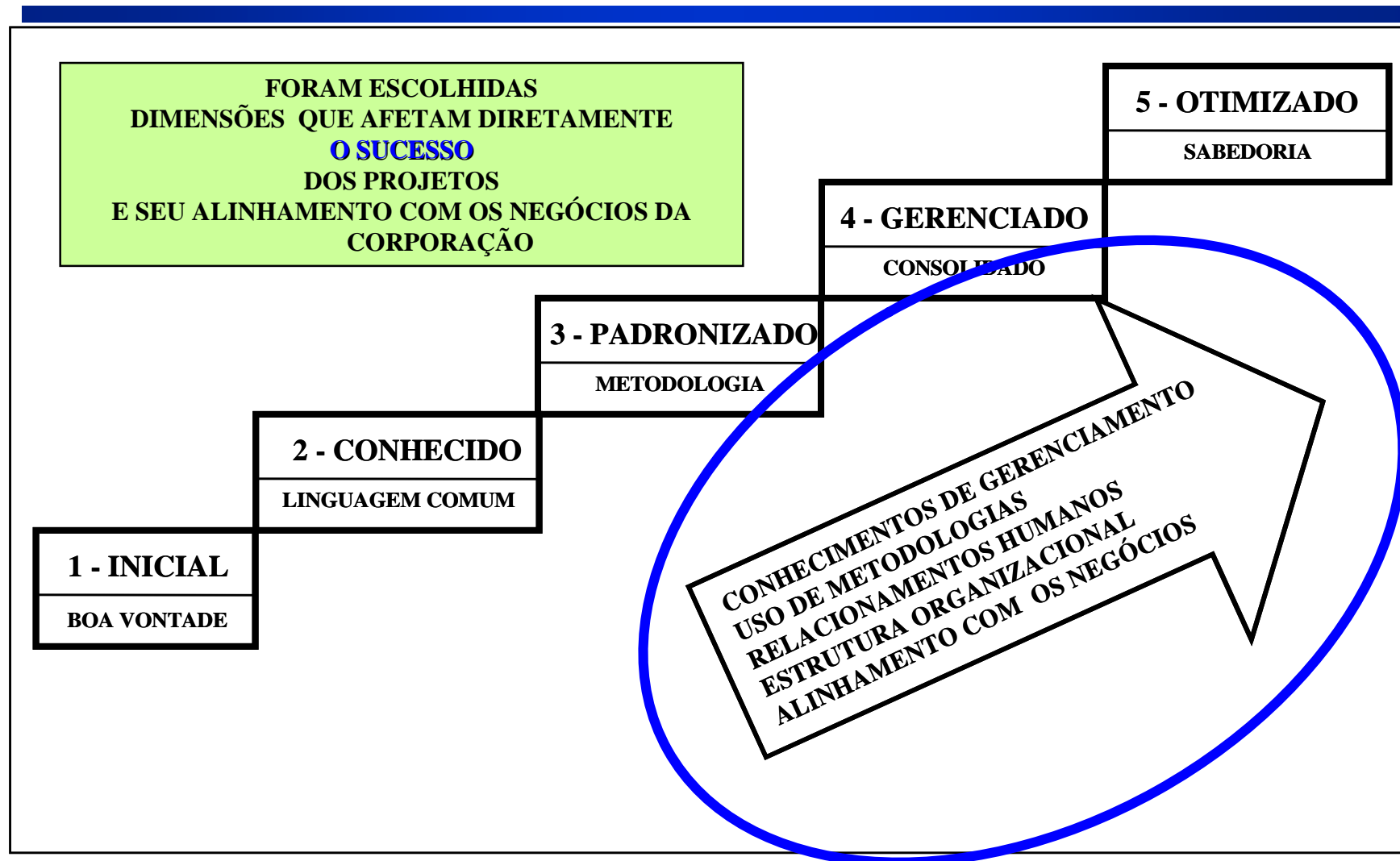


- **SETORIAL (Lançado em 2002)**
- **CORPORATIVO (Lançado em 2004)**

- **SITUAÇÃO ATUAL: VERSÃO 2**

- **JÁ FOI APLICADO A DIVERSAS EMPRESAS**
- **OBJETIVOS ATUAIS:**
 - **CONSOLIDAR ROBUSTES**
 - **CHECAR ACEITABILIDADE COMO UM BOM MODELO**
 - **TESTAR UNIVERSALIDADE**

MMGP-SETORIAL: NIVEIS X DIMENSÕES



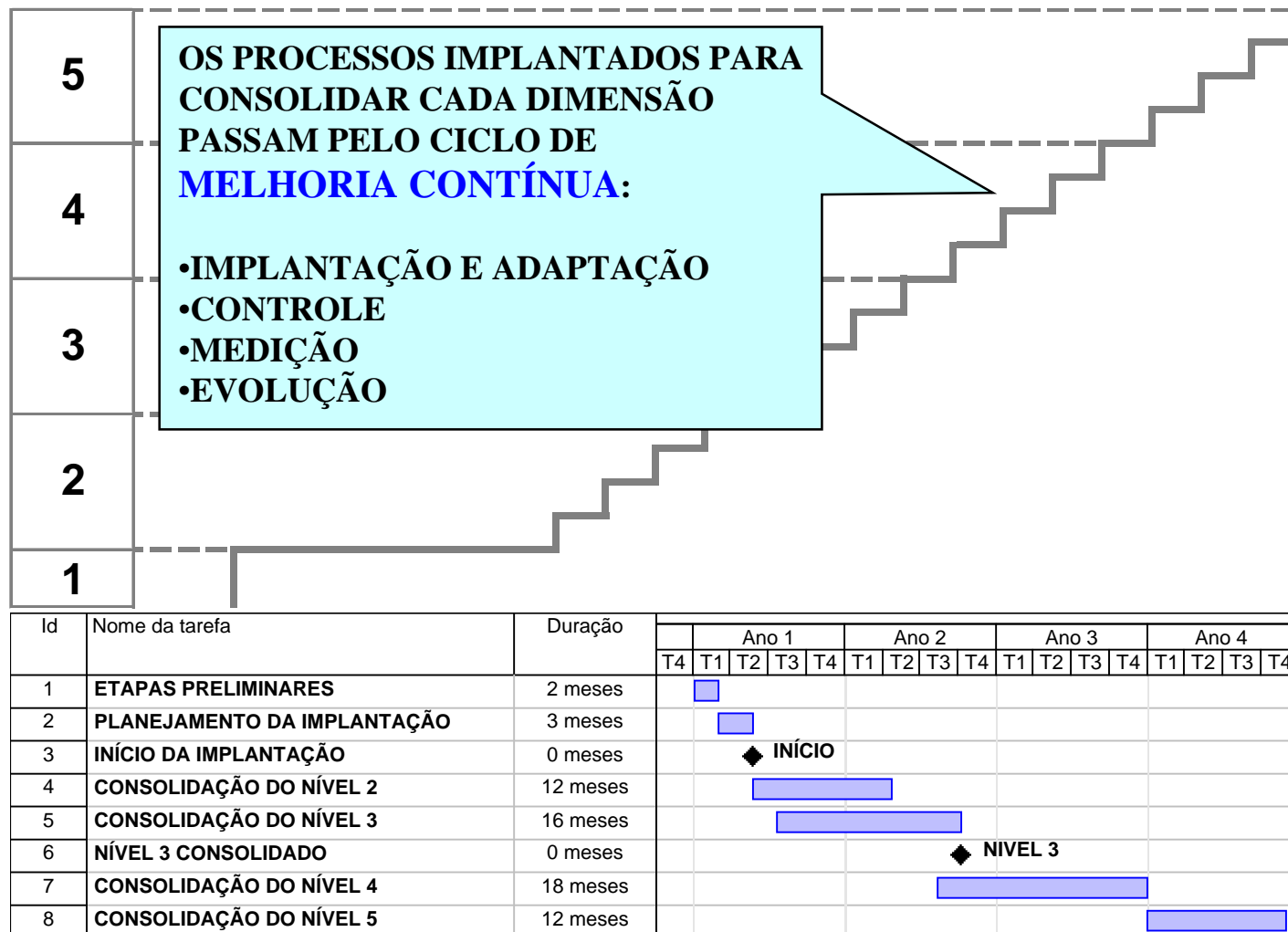
MMGP-SETORIAL

DIMENSÕES DA MATURIDADE

- **CONHECIMENTOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**
 - **BÁSICOS**
 - **AVANÇADOS**
- **USO DE METODOLOGIA (parte informatizada)**
- **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADEQUADA**
- **ALINHAMENTO COM OS NEGÓCIOS DA ORGANIZAÇÃO**
- **RELACIONAMENTOS HUMANOS EFICIENTES**

NÍVEIS X DIMENSÕES

Evolução a Passos Pequenos



DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS DO MODELO MMGP-SETORIAL[®]

NIVEL 1: INICIAL

- **CARACTERÍSTICAS**

- NÍVEL DE CONHECIMENTO NÃO-UNIFORME ENTRE OS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS COM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
- INEXISTÊNCIA DE METODOLOGIA
- USO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL
- USO PARCIAL E INCORRETO DE FERRAMENTAS COMPUTACIONAIS
- INICIATIVAS BASEADAS EM BOA VONTADE INDIVIDUAL

- **CONSEQÜÊNCIAS**

- ATRASO
- OVERRUN
- MUDANÇAS DE ESCOPO DURANTE O PROJETO
- INSATISFAÇÃO DO CLIENTE

NIVEL 2: CONHECIDO

- **CARACTERÍSTICAS DO NIVEL 2 CONSOLIDADO:**
 - EXISTÊNCIA DE PROCESSOS NÃO PADRONIZADOS
 - TREINAMENTO BÁSICO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA OS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS
 - CONCEITOS BÁSICOS
 - SOFTWARES
- **COMENTÁRIOS:**
 - EXISTÊNCIA DE UMA LINGUAGEM COMUM
 - AINDA OCORREM (pouca melhoria relativamente ao Nível 1):
 - ATRASO
 - OVERRUN
 - MUDANÇAS DE ESCOPO DURANTE O PROJETO
 - ALGUMAS INICIATIVAS INDIVIDUAIS SÃO BEM SUCEDIDAS
 - ALTA ADMINISTRAÇÃO AINDA NÃO PERCEBE OS BENEFÍCIOS

**INÍCIO DA CRIAÇÃO
DE UMA NOVA CULTURA**

NIVEL 3: PADRONIZADO

- **CARACTERÍSTICAS NIVEL 3 CONSOLIDADO: PROCESSOS PADRONIZADOS:**
 - IDENTIFICAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADEQUADA AO SETOR
 - ESCOLHA OU DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA ADEQUADA À EMPRESA
 - INFORMATIZAÇÃO DE PARTES DA METODOLOGIA
 - PROFISSIONAIS TREINADOS NA METODOLOGIA
 - METODOLOGIA SENDO PRATICADA COM SUCESSO

- **LIDERANÇA: EGP**



NIVEL 3: PADRONIZADO

- **CONSEQÜÊNCIAS**
 - **EXISTÊNCIA DE PADRÕES**
 - **SENSAÇÃO DE DISCIPLINA E ORGANIZAÇÃO**
 - **GRANDE MELHORIA COM RELAÇÃO AO NÍVEL 2**
 - **AINDA OCORREM:**
 - **ATRASOS**
 - **OVERRUN**
 - **MUDANÇAS DE ESCOPO DURANTE O PROJETO**

NIVEL 4: GERENCIADO

- **CARACTERÍSTICAS DO NIVEL 4 CONSOLIDADO:
PROCESSOS GERENCIADOS:**

- CAUSAS DE ANOMALIAS
- ÁREAS DE INTERFACE SEM TRAVAS
- CULTURA MUITO BEM DISSIMINADA NO SETOR
- BUSCA DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES COMO BENCHMARKING PARA IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS
- GERENTE DE PROJETOS TREINADO EM:
 - GERENCIAMENTO DE PESSOAS
 - NEGOCIAÇÕES
- ALINHAMENTO COM NEGÓCIOS DA ORGANIZAÇÃO

- **CONSEQÜÊNCIAS**
 - INCREMENTO NO NÍVEL DE SUCESSO
 - ÂNSIA POR NOVOS DESAFIOS

NIVEL 5: OTIMIZADO

- **CARACTERÍSTICAS DO NIVEL 5 CONSOLIDADO:**
 - SABEDORIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
 - TOTAL RECONHECIMENTO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO

- **ALGUNS ASPECTOS:**
 - ARQUIVO DE LIÇÕES APRENDIDAS USADO COMO REFERÊNCIA
 - ARQUIVO DE MELHORES PRÁTICAS USADO COMO REFERÊNCIA
 - TUDO FUNCIONA PLENAMENTE:
 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
 - METODOLOGIA
 - INFORMATIZAÇÃO
 - RELACIONAMENTOS HUMANOS

- **CONSEQUÊNCIAS**
 - ALTO NÍVEL DE SUCESSO
 - DISPOSIÇÃO PARA ASSUMIR PROJETOS DE ALTO RISCO
 - EMPRESA VISTA COMO BENCHMARKING

FORMAS DE AVALIAÇÃO DE UM SETOR DE UMA ORGANIZAÇÃO

A AVALIAÇÃO

- **QUESTIONÁRIO**
- **DIAGNÓSTICO NA EMPRESA**
 - **MATURIDADE**
 - **NIVEL DE CONHECIMENTOS**
 - **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**
 - **METODOLOGIA**
 - **ALINHAMENTO COM OS NEGÓCIOS**
 - **RELACIONAMENTOS HUMANOS**
 - **SUCESSO DOS PROJETOS**

O QUESTIONÁRIO

- **QUESTIONÁRIO:**
 - **PROCURA VERIFICAR A ADERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO A CADA NÍVEL E, DENTRO DE CADA NÍVEL, ÀS RESPECTIVAS NECESSIDADES RELATIVAMENTE A:**
 - **NÍVEL DE CONHECIMENTOS**
 - **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**
 - **METODOLOGIA**
 - **ALINHAMENTO COM OS NEGÓCIOS**
 - **RELACIONAMENTOS HUMANOS**

EXEMPLO DE QUESTÃO

NÍVEL 3 – PADRONIZADO

1. Com relação ao uso de metodologia por pessoas envolvidas com projetos, temos:
- a. Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.
 - b. Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por um pequeno número de gerentes de projeto há, pelo menos, um ano. O público restante não tem acesso.
 - c. A metodologia foi implantada recentemente e seu uso ainda é incipiente.
 - d. Não existe metodologia implantada

PONTUAÇÃO:

- A = 10
- B = 6
- C = 2
- D = 0

RESULTADO

- PERCENTUAIS DE ADERÊNCIA A CADA NÍVEL
- MÉDIA FINAL

RESULTADO DA AVALIAÇÃO: O PERFIL DE ADERÊNCIA

NIVEL	Percentual de Aderência				
	20%	40%	60%	80%	100%
2					
3					
4					
5					

MÉDIA: 1,8

**DIFUNDINDO CONHECIMENTOS
IMPLANTANDO METODOLOGIA
ALGUNS TREINAMENTOS AVANÇADOS**

NIVEL	Percentual de Aderência				
	20%	40%	60%	80%	100%
2					
3					
4					
5					

MÉDIA: 3,6

**CONHECIMENTOS BÁSICOS CONSOLIDADOS
METODOLOGIA E ESTR. ORG. IMPLANTADAS
ATUANDO EM DIFICULDADEES ESTRUTURAIS
ALGUNS FOCOS DE EXCELÊNCIA**

UM PLANO PARA CRESCIMENTO

UM PLANO PARA CRESCIMENTO

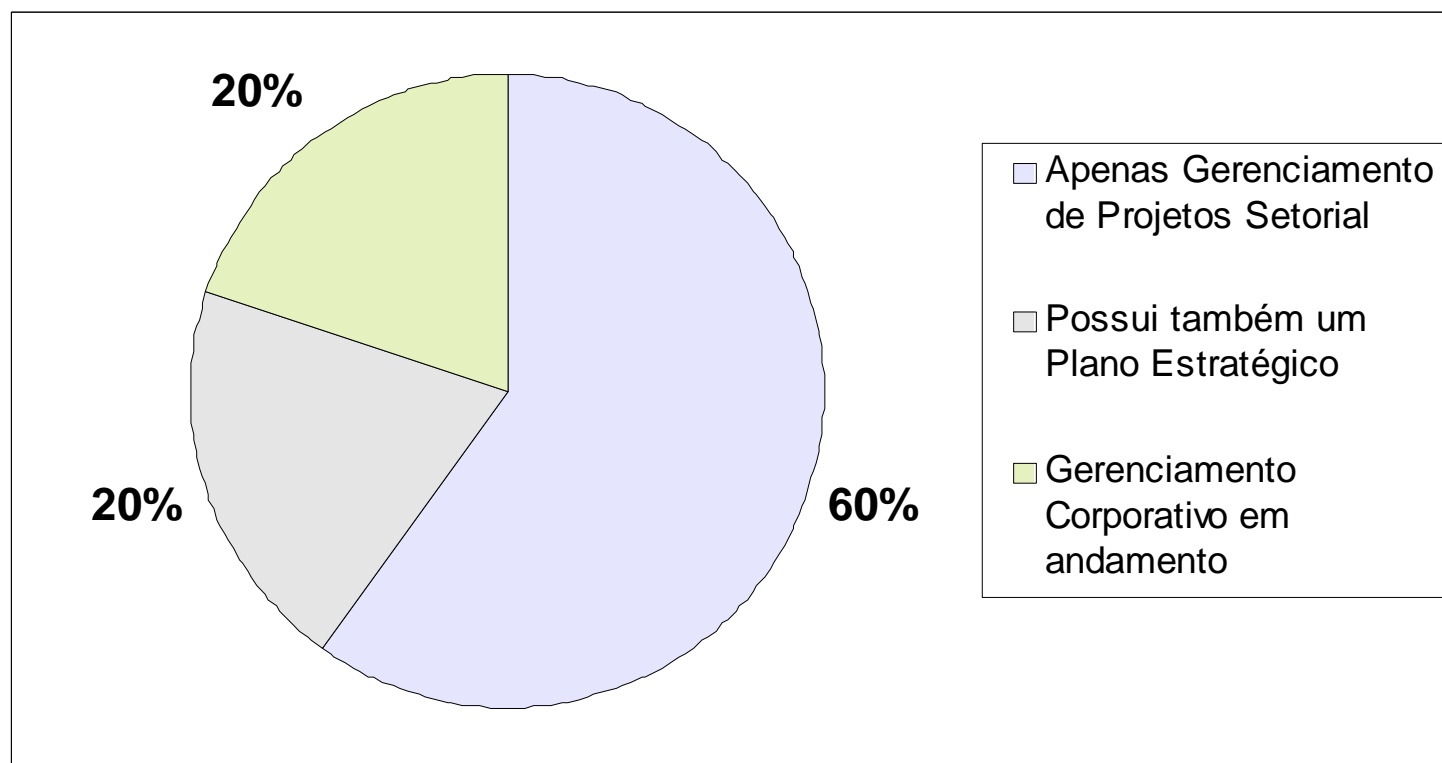
Id	Nome da tarefa	Duração		Ano 1					Ano 2					Ano 3					Ano 4				
			T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4				
1	ETAPAS PRELIMINARES	2 meses																					
2	PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO	3 meses																					
3	INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO	0 meses																					
4	CONSOLIDAÇÃO DO NÍVEL 2	12 meses																					
5	CONSOLIDAÇÃO DO NÍVEL 3	16 meses																					
6	NÍVEL 3 CONSOLIDADO	0 meses																					
7	CONSOLIDAÇÃO DO NÍVEL	18 meses																					
8	CONSOLIDAÇÃO DO NÍV	12 meses																					

A VELOCIDADE DO AVANÇO ESTÁ DIRETAMENTE LIGADA À NECESSIDADE DE SOBREVIVÊNCIA OU CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO COM RELAÇÃO A GERENCIAMENTO DE PROJETOS

(ou seja, pressão do mercado, concorrência, legislação, etc)

MMGP CORPORATIVO

GERENCIAMENTO CORPORATIVO



Fonte: PM Network, fevereiro 2004, p. 18, obtido de Robbins-Gioia, "Robbins-Gioia, Survey Finds Organization With EPMOs More Efficient, More Aware of Business Issues", December 2002.

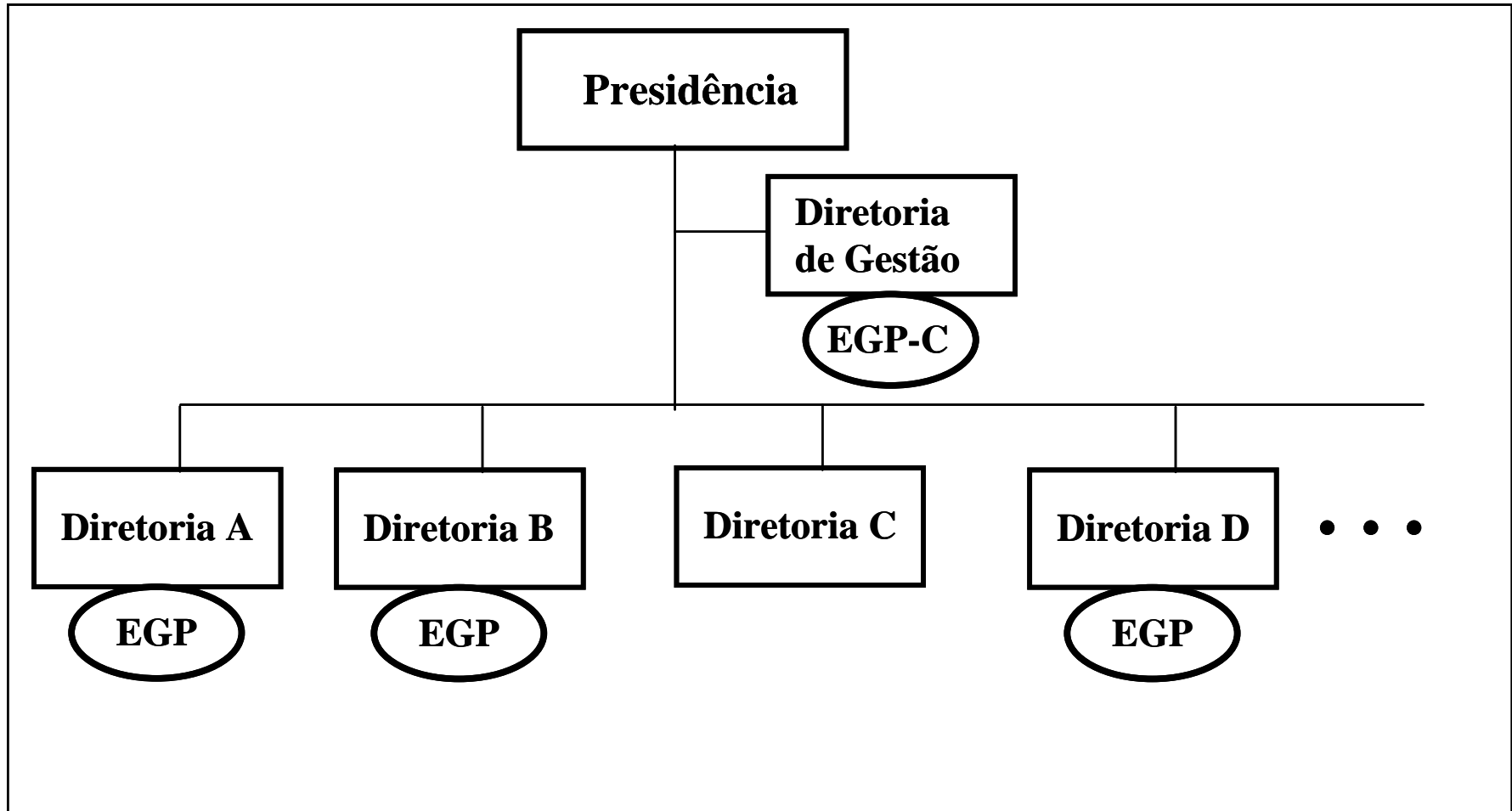
MMGP-CORPORATIVO

- **NÍVEIS**

1. INICIAL
2. PROJETOS ISOLADOS
3. SETORIAL
4. PROGRAMAS E PORTFÓLIO
5. CORPORATIVO

MMGP-CORPORATIVO

O NÍVEL 5

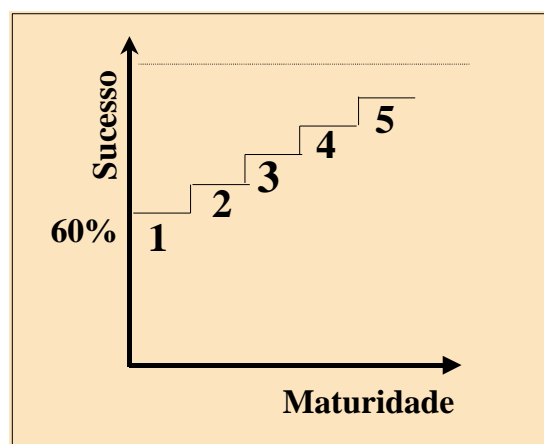


FUNÇÕES DO EGP-C

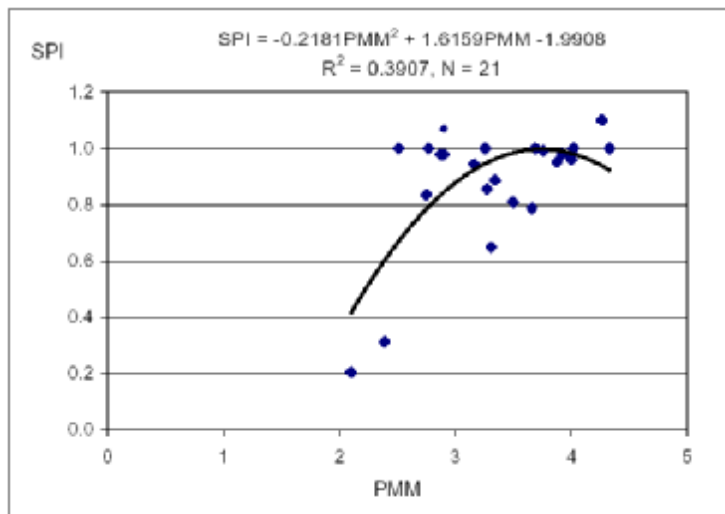
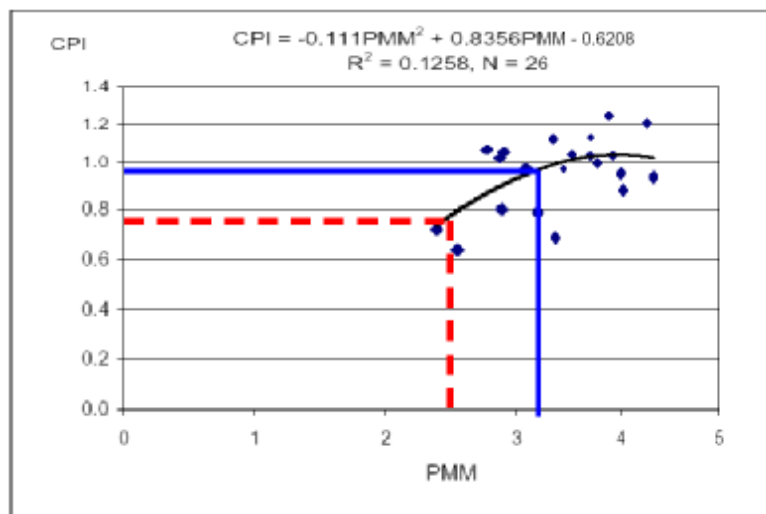
- **GARANTIR A PADRONIZAÇÃO DE TODOS OS EGPs**
- **GESTÃO DO CONHECIMENTO DE GP**
- **ATUAR PRÓ-ATIVAMENTE PARA A BOA PRÁTICA DE GP**
- **TORNAR GP UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O ATINGIMENTO DAS METAS**

MATURIDADE E SUCESSO

MATURIDADE E SUCESSO: PESQUISAS



Fonte: Stevens, S.N. Proceedings of the
29th Anual PMI Congress - 1999



Fonte: Measuring the Strategic Value of Project Management
C. Willians Ibbis e Justin Reginato

A PESQUISA ARCHIBALD & PRADO

RUSSEL D. ARCHIBALD



- **RUSSELL D. ARCHIBALD, MSc., PMP, Fellow PMI (member number 6) and Fellow APM/IPMA, has held engineering and executive positions in several industries in the USA, France, Mexico and Venezuela. Since 1982 he has consulted to companies, agencies and development banks in 12 countries on 4 continents, and has taught project management principles and practices to thousands of managers and specialists around the world. Russ is the author of Managing High-Technology Programs and Projects, 3rd Edition 2003, Wiley, NY., also published in Russian and Italian, and (in 2005) Simplified Chinese, and has published other books and many papers on project management. He holds bachelor and master degrees in mechanical engineering and is listed in Who's Who in the World. Web site: www.russarchibald.com**

OBJETIVOS DA PESQUISA – Fase I

- UMA PESQUISA WEB NA COMUNIDADE GP PARA AVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE:
 - SETORIAL – EMPRESARIAL (não-governo)
 - MODELO DE MATURIDADE PRADO-MMGP
 - MODELO DE CATEGORIZAÇÃO ARCHIBALD
 - ETAPAS:
 - BRASIL
 - EXTERIOR
- TABULAÇÃO DE RESULTADOS
- DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

CATEGORIAS

	CATEGORIA
1	Projetos de Defesa e aeroespacial
2	Projetos de mudanças organizacionais e de negócios
3	Projetos de Sistemas de Comunicações
4	Projetos de Eventos
5	Projetos de Facilidades (construção, demolição, manutenção e modificação, <i>design/ procurement/construction</i>).
6	Projetos de Sistemas de Informação (software).
7	Projetos de Desenvolvimento Internacional
8	Projetos de Mídia e Entretenimento
9	Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços
10	Projetos de Pesquisa & Desenvolvimento

OBJETIVOS DA PESQUISA – Fase II

- INCLUSÃO DO NÍVEL DE SUCESSO

O QUE SE ESPERA COM A PESQUISA

- MOSTRAR QUE EXISTE UM MODELO BRASILEIRO
- MOSTRAR QUE ACOMPANHAMOS AS TENDÊNCIAS MUNDIAIS

FIM

MAIORES INFORMAÇÕES

- **DARCI PRADO**
- darciprado@uol.com.br
- www.indg.com.br/projetos

