

Centro de Informática
Curso Sistemas de Informação
4º. Período

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

Modelos de Maturidade em Gestão de
Projetos

Prof. Alexandre Vasconcelos
amlv@cin.ufpe.br

Introdução - Conceitos Básicos

- Modelos de Maturidade
 - são ***mecanismos*** capazes de ***quantificar*** numericamente a ***maturidade***. Estes modelos auxiliam a elaboração de processos, indicam melhores práticas e fazem com que as organizações se desenvolvam de forma constante [Leal 2008].

Exemplos de Modelos de Maturidade

- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – PMI
- Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) – Darci Prado
- Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM) – Harold Kerzner
- Outros modelos:
 - Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) – OGC
 - Project Management Maturity Model (PMMM) – PM Solutions

OPM3

OPM3 - Relevância

- Descreve as melhores práticas de:
 - Gerência de projeto
 - Gerência de programa
 - Gerência de portfólio
- Alinhado com o PMBOK



OPM3 – Estrutura do Modelo

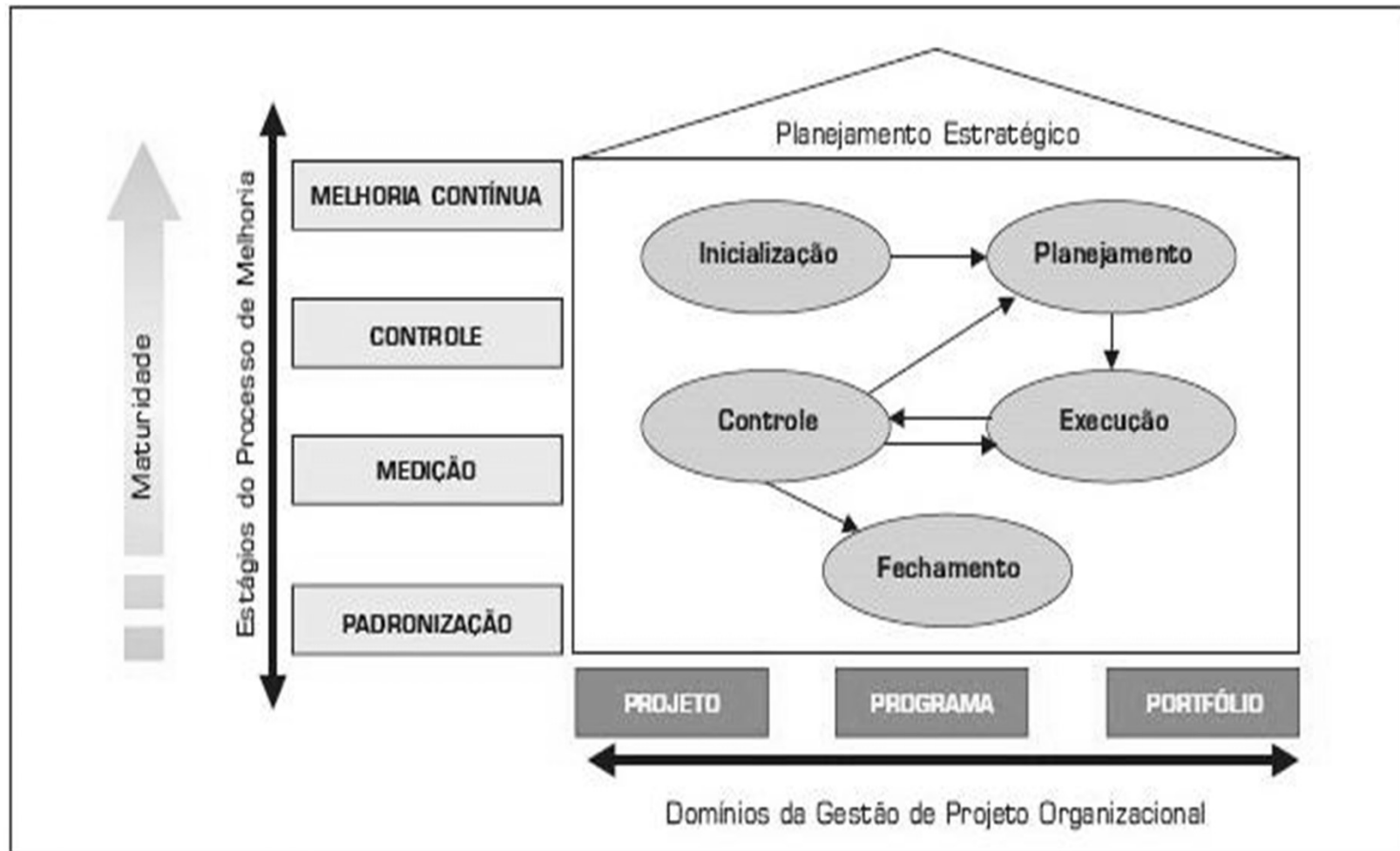
- O *Conhecimento* dirige a *Avaliação*;
- A *Avaliação* dirige a *Melhoria*.



OPM3 – Elementos do Conhecimento

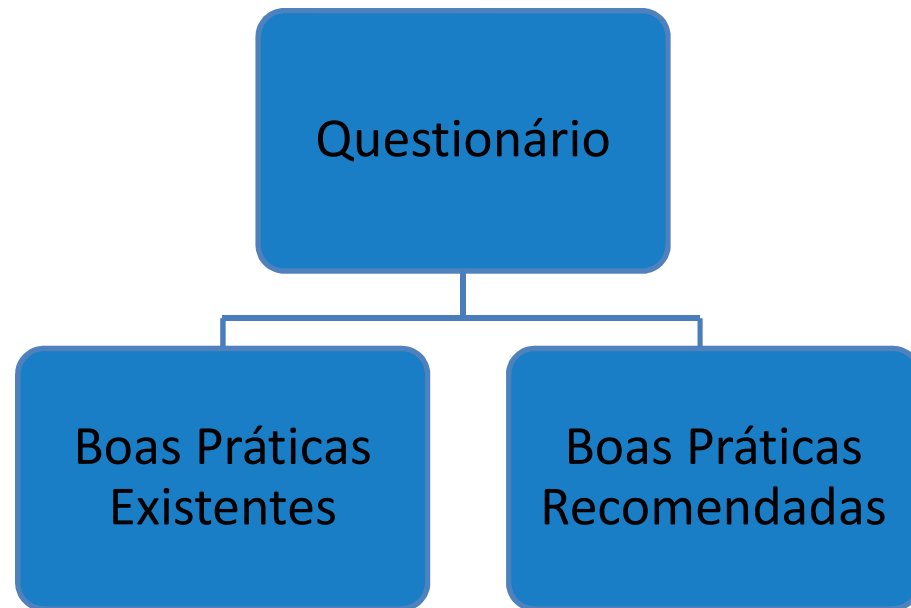
- Domínios de Abrangência
 - Projetos
 - Programas
 - Portfólio
- Estágios de amadurecimento dos processos organizacionais
 - Padronização
 - Medição
 - Controle
 - Melhoria Contínua

OPM3 – Estágios de Amadurecimento dos Processos Organizacionais



OPM3 – Avaliação da Maturidade

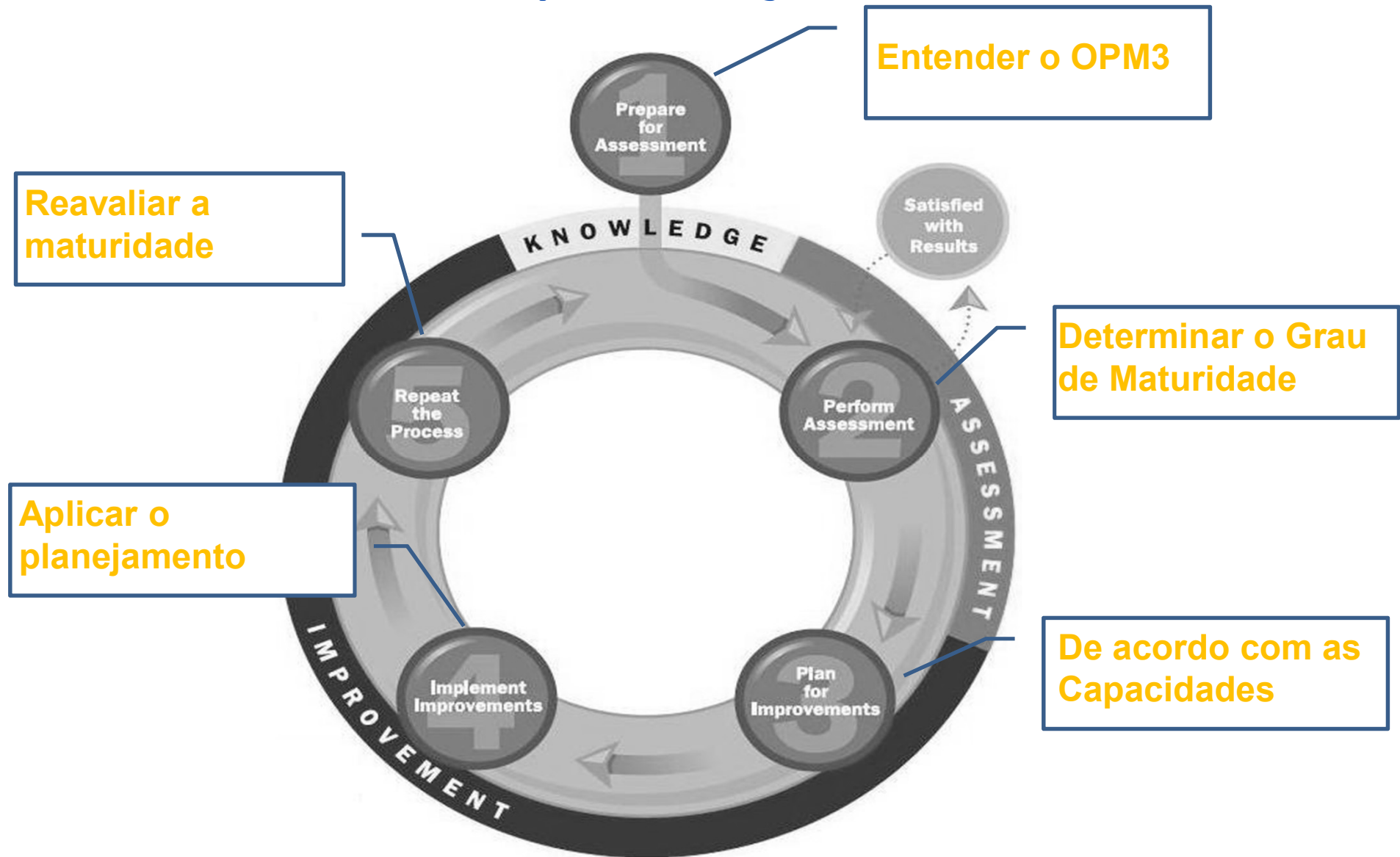
- Questionário com 151 questões
 - 70 sobre Projetos
 - 38 sobre Programas
 - 43 sobre Portifólios



OPM3 – Implantação do Modelo

- Diante da lista de boas práticas recomendadas:
 - Analisar viabilidade;
 - Priorizar e;
 - Planejar melhoria.
- Visando alcançar maior Maturidade

OPM3 – Implantação do Modelo



MMGP

MMGP – Estrutura do Modelo

- Setorial
 - Avalia apenas um setor da organização
- Corporativo
 - Avalia a instituição como um todo

MMGP – Estrutura do Modelo

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	Inicial	Conhecido	Padronizado	Gerenciado	Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologias	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Melhorada	Estabilizada
Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
Relacionamentos Humanos	Boa Vontade	Algum Avanço	Algum Avanço	Avanço Substancial	Maduro
Alinhamento com negócios	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

MMGP – Avaliação da Maturidade

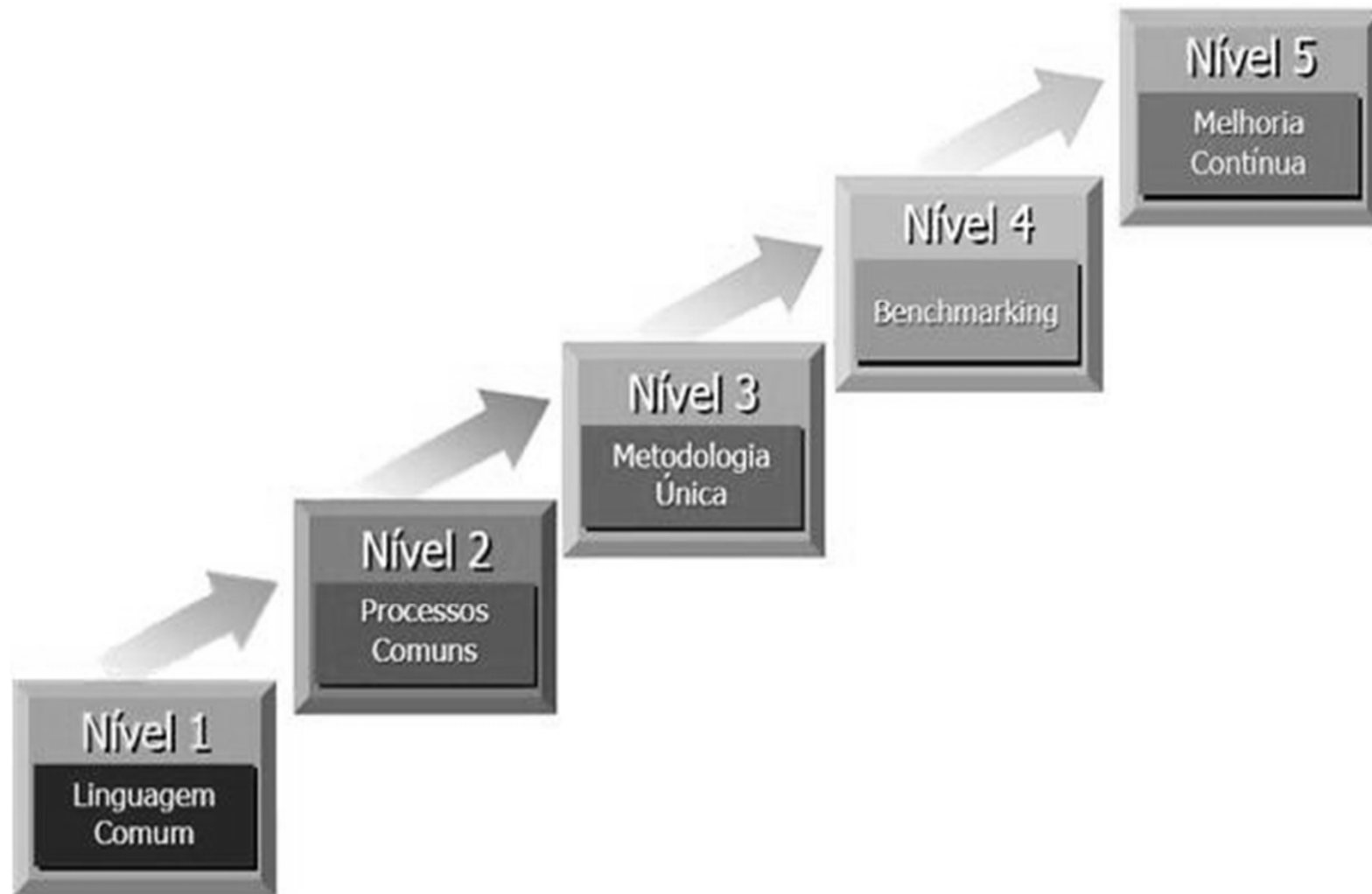
- Responder questionário
 - 40 Questões
 - Letra A = 10 pontos
 - Letra B = 6 pontos
 - Letra C = 2 pontos
 - Letra D = 0 ponto
- Cálculo da Maturidade
 - Avaliação Final = $(100 + \text{SOMA_QUEST}) / 100$

MMGP – Implantação do Modelo

- **Avaliação:**
 - Aplicar Questionário e determinar o grau de maturidade
- **Desenvolvimento:**
 - Identificar as deficiências
 - Planejar as melhorias que serão implantadas
 - Implantar as melhorias
 - Repetir o processo
 - Recomenda-se pelo menos reavaliar a maturidade

KPMMM

KPMMM - Estrutura do Modelo



KPMMM – Avaliação da Maturidade

- Questionário com 183 questões
 - Nivel 1: 80 questões
 - Nivel 2: 20 questões
 - Nivel 3: 42 questões
 - Nivel 4: 25 questões
 - Nivel 5: 16 questões
- Cálculo da Maturidade:
 - 10 pontos para cada resposta correta
 - Nenhum ponto para cada resposta incorreta
 - Cada área de conhecimento obtém um intervalo de 0 a 100 pontos

KPMMM – Avaliação da maturidade

Nível 1

Área de Conhecimento	Perguntas do questionário
Gerenciamento de Escopo/Integração	1, 16, 21, 27, 32, 38, 41, 45, 47 e 60
Gerenciamento do Tempo	2, 17, 24, 31, 33, 48, 51, 58, 63 e 71
Gerenciamento do Custo	4, 10, 18, 26, 37, 44, 50, 61, 73 e 80
Gerenciamento de Recursos Humanos	5, 9, 15, 19, 28, 46, 52, 55, 57 e 66
Gerenciamento de Aquisições	6, 13, 23, 34, 40, 49, 59, 67, 69 e 77
Gerenciamento da Qualidade	8, 12, 22, 36, 43, 54, 62, 68, 74 e 78
Gerenciamento de Riscos	7, 14, 25, 29, 39, 42, 53, 65, 72 e 76
Gerenciamento da Comunicação	3, 11, 20, 30, 35, 56, 64, 70, 75 e 79

KPMMM – Avaliação da maturidade

Nível 1

- **> 60 pontos em uma área:**
 - A organização possui um conhecimento razoável naquela área
- **> 60 pontos na maioria das áreas:**
 - É possível que a organização possua todo o conhecimento necessário dos princípios básicos
- **< 60 pontos em todas as categorias:**
 - Existe uma deficiência
- **< 30 pontos em qualquer uma das áreas:**
 - A organização aparenta estar altamente imatura em gerenciamento de projetos
- **Pontuação total ≥ 600 pontos:**
 - A organização está bem posicionada para iniciar os trabalhos referentes ao próximo nível de maturidade do KPMMM.

KPMMM – Avaliação da maturidade

Nível 2

Fase do ciclo de vida	Perguntas do questionário
Embrionário	1, 3, 14 e 17
Aceitação do gerente executivo	5, 10, 13 e 20
Aceitação do gerente da linha de produção	7, 9, 12 e 19
Crescimento	4, 6, 8 e 11
Maturidade	2, 15, 16 e 18

KPMMM – Avaliação da Maturidade

- Nível 3 possui critérios semelhantes ao nível 1
- Níveis 4 e 5 possuem critérios semelhantes ao nível 2

KPMMM – Implantação do modelo

- Nível 1 – Linguagem comum
 - Treinamento em Gerenciamento de Projetos;
 - Incentivar a formação (ou contratação) de gerentes certificados;
 - Definição de uma linguagem comum;
 - Ferramentas de apoio.

KPMMM – Implantação do Modelo

- Nível 2 – Processos Comuns
 - Cultura de gerenciamento de projetos quantitativo e comportamental;
 - Reconhecer a necessidade e os benefícios que podem ser alcançados;
 - Definir Processo/metodologia de gerenciamento de projetos;
 - Programa de treinamento contínuo.

KPMMM – Implantação do Modelo

- **Nível 3 – Metodologia Única**
 - Integração dos processos em uma única metodologia de execução;
 - Adquirir a cultura de apoio ao gerenciamento de projetos;
 - Apoio à responsabilidade compartilhada.
- **Nível 4 – *Benchmarking***
 - Reconhecer os benefícios do *benchmarking*;
 - Processo de *benchmarking*;
 - Adquirir uma cultura organizacional voltada ao *benchmarking*.
- **Nível 5 – Melhoria contínua**
 - Melhoria contínua do *benchmarking* e da metodologia única.

Análise Comparativa

Análise Comparativa

- O OPM3:
 - Maior força no mercado mundial
 - Mantido pelo PMI
 - Considerado robusto
 - Custo financeiro alto para ser implantado
- KPMMM
 - Dos apresentados é o modelo mais antigo
 - Material de implantação com baixo custo
 - Mecanismo de avaliação acessível

Análise Comparativa

- MMGP:
 - Único modelo de maturidade em gestão de projetos brasileiro
 - Baixo custo de aquisição
 - Mecanismo de avaliação é consideravelmente simples
 - Dados sobre avaliações de empresas brasileiras disponíveis
 - **facilita a realização de *benchmarking***

Análise Comparativa – Resumo

Níveis	CMMI	Modelos de Maturidade de GP Baseados no CMM/CMMI				
		OPM3	PMMM	KPMMM	MMGP	P3M3
1	Inicial	Padronização	Processos Iniciais	Linguagem Comum	Inicial	Processo Inicial
2	Repetível	Medição	Processos Estruturados e Padronizados	Processos Comuns	Conhecido	Processo Repetível
3	Definido	Controle	Padronização Organizacional e Processos Institucionais	Metodologia Única	Padronizado	Processo Definido
4	Gerenciado	Melhoria Contínua	Processo Gerenciado	<i>Benchmarking</i>	Gerenciado	Processo Gerenciado
5	Otimizado	-	Processo Otimizado	Melhoria Contínua	Otimizado	Processo Otimizado

Centro de Informática
Curso Sistemas de Informação
4º. Período

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

Modelos de Maturidade em Gestão de
Projetos

Prof. Alexandre Vasconcelos
amlv@cin.ufpe.br