

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Wélerson Robaina Kanup

Modelos de maturidade, um caminho para as organizações alcançarem maturidade em  
gerenciamento de projetos como diferencial estratégico

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Wélerson Robaina Kanup

Modelos de maturidade, um caminho para as organizações alcançarem maturidade em  
gerenciamento de projetos como diferencial estratégico

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Prof. Doutor Onésimo de Oliveira Cardoso.

SÃO PAULO  
2009

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Wélerson Robaina Kanup

Modelos de maturidade, um caminho para as organizações alcançarem maturidade em  
gerenciamento de projetos como diferencial estratégico

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora  
da Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo, como exigência parcial para obtenção do  
título de MESTRE em Administração, sob a  
orientação do Prof. Doutor Onésimo de Oliveira  
Cardoso.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

---

---

SÃO PAULO  
2009

## **DEDICATÓRIA**

A minha amada esposa Sibila, por sua compreensão, companheirismo e apoio na minha ausência.

A minha filha primogênita Beatriz, por me incentivar nesta jornada.

A filha Bruna e ao filho Breno pela compreensão da privação de momentos de compartilhamento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela direção e pelo cuidado da minha vida.

Agradeço aos meus pais, pelo esforço e dedicação em me ensinar os caminhos em que eu deveria andar.

Agradeço ao professor doutor Onésimo de Oliveira Cardoso, meu orientador, pelas dicas e envolvimento para o meu êxito, além das orientações para o desenvolvimento correto desta dissertação.

Agradeço aos professores e funcionários do programa de estudos de pós-graduação strictu sensu em administração pelo ensino, suporte e colaboração dispensados.

Agradeço a PUC-SP por me acolher nesta fase da minha vida.

Agradeço a Pandata Informática empresa em que trabalho pelo incentivo na flexibilização de horários e pelo patrocínio educacional de 50% sem os quais este curso não seria possível.

Agradeço aos amigos e familiares que diretamente ou indiretamente me ajudaram nesta jornada, a qual me proporcionou crescimento pessoal, profissional e acadêmico essenciais para minha vida.

## RESUMO

A maturidade em gerenciamento de projetos está ligada à habilidade de uma organização em gerenciar seus projetos. Esta dissertação tem como objetivo mostrar um caminho para as organizações alcançarem maturidade em gerenciamento de projetos como diferencial estratégico. Para isso avaliamos os fundamentos teóricos e conceitos dos modelos de maturidade de gestão e analisamos a aplicação de um modelo em uma organização sem fins lucrativos da área de gerenciamento de projetos. A revisão bibliográfica, dividida em duas partes, introduziu os fundamentos do gerenciamento de projetos e na segunda parte os fundamentos de maturidade em gerenciamento de projetos. A metodologia de pesquisa adotada nesta dissertação foi a aplicação do *OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)*, do *PMI (Project Management Institute)*, em uma organização e sua análise. A aplicação do modelo foi realizada nas diretorias da empresa (vice-presidência, estudos técnicos, administrativa, apoio ao associado, financeira e eventos) e apresentamos em detalhe a aplicação do modelo na diretoria administrativa. Como instrumento de coleta de dados realizamos entrevistas com os diretores da empresa e preenchimento do questionário da ferramenta do *OPM3 Self-Assessment* para execução da avaliação. Para análise de dados utilizamos também a ferramenta que após preenchimento das questões produziu uma visão em alto nível ou “executiva” - incluindo a lista de Melhores Práticas que correntemente existem na organização, e aquelas que não existem em relação ao Modelo Padrão. A lista de Melhores Práticas que não existem atualmente na organização foi referenciada como “Melhores Práticas Alvo”. O programa também gerou quatro gráficos, baseados nas respostas: 1) Posição como um todo da organização em uma série contínua da maturidade de gerenciamento de projeto organizacional, 2) a maturidade da organização em termos de cada domínio, 3) a maturidade da organização em termos de cada estágio de melhoria, e 4) uma visão composta dos gráficos 2 e 3. A conclusão mostrou que maturidade no gerenciamento de projetos é um diferencial estratégico e será alcançada com planejamento estratégico voltado para gerenciamento de projetos nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento de Projetos, Maturidade em Gerenciamento de Projetos, Modelo de Maturidade.

## **ABSTRACT**

The projects management maturity is bound on the ability of an organization in managing its projects. This dissertation has as objective to show to a way them organizations to reach project management maturity as strategical distinguishing. For this we evaluate the theoretical beddings and concepts of the models of management maturity and analyze the application of a model in a non-profit organization of the area of projects management. The bibliographical revision, divides in two parts, introduced the beddings of the projects management and in the second part the beddings of project management maturity. The methodology of research adopted in this dissertation was the application of OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), of PMI (Project Management Institute), in an organization and its analysis. The application of the model was carried through in the directions of the company (vice-presidency, studies technician, administrative, support to the associate, financier and events) and presents in detail the application of the model in the administrative direction. As instrument of collection of data we carry through interviews with the directors of the company and fulfilling of the questionnaire of the tool of the OPM3 Self-Assessment for execution of the evaluation. For analysis of data we also use the tool that after fulfilling of the questions produced a vision in high level or “executive” - including the list of Better Practical that currently they exist in the organization, and those that do not exist in relation to the Standard Model. The list of Better Practical that they do not exist currently in the organization was referenced as “Target Best Practices”. The program also generated four graphs, established in the answers: 1) the organization’s overall position on a continuum of organizational project management maturity, 2) the organization’s maturity in terms of each domain, 3) the organization’s maturity in terms of each process improvement stage, and 4) a composed view of graphs 2 and 3. The conclusion showed that projects management maturity is a strategical differential and will be reached with strategical planning directed toward management of projects in the organizations.

**KEY-WORDS:** Projects Management, Projects Management Maturity, Maturity Model.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida do gerenciamento de um projeto.....	19
Figura 2 – Organização funcional.....	30
Figura 3 – Organização por projetos.....	31
Figura 4 – Organização do tipo matriz fraca.....	32
Figura 5 – Organização do tipo matriz equilibrada.....	33
Figura 6 – Organização do tipo matriz forte.....	34
Figura 7 – Organização composta.....	35
Figura 8 – Projetos e estratégia organizacional.....	43
Figura 9 – Modelo de quatro estágios.....	44
Figura 10 – Modelo de seis estágios.....	45
Figura 11 – Maturidade de gerenciamento de projetos organizacional uma série contínua crescente.....	52
Figura 12 – Dependência podem envolver uma série de capacidades.....	57
Figura 13 – Os cinco grupos de processos.....	59
Figura 14 – Construção do OPM3.....	60
Figura 15 – Maturidade relativa da organização.....	65
Figura 16 – Maturidade da organização em termos de cada domínio.....	65
Figura 17 – Maturidade da organização em termos de cada estágio de melhoria.....	66
Figura 18 – Maturidade da organização por domínio e estágio de melhoria de processo.....	67
Figura 19 – Maturidade relativa.....	72
Figura 20 – Resultado geral entre os domínios do modelo.....	73
Figura 21 – Resultado geral entre os estágios de melhoria de processo.....	74
Figura 22 – Resultado geral interativo entre ambos os componentes.....	75

## QUADROS

Quadro 1 – Departamentalizações Tradicionais.....	23
Quadro 2 - Departamentalizações Inovativas.....	25
Quadro 3 – Comparação entre as estruturas funcional, matricial e por projetos.....	27
Quadro 4 – Influências da estrutura organizacional nos projetos.....	29
Quadro 5– Mapeamento dos processos de gerenciamento de projetos em relação aos grupos de processos e áreas de conhecimento.....	37
Quadro 6 – Gerenciamento de projetos na velha e nova economia.....	39
Quadro 7 – Benefícios do gerenciamento de projetos.....	40
Quadro 8 – Comparativo de Modelos de Maturidade – Níveis 1 a 3.....	46
Quadro 9 – Comparativo de Modelos de Maturidade – Níveis 4 a 5.....	47
Quadro 10 – Uso da ferramenta OPM3 <i>Self Assessment</i> .....	49
Quadro 11 – Página exemplo do Diretório de Melhores Práticas.....	61
Quadro 12 – Agrupamento de Melhores Práticas.....	62
Quadro 13 – Página exemplo do diretório de capacidades.....	63
Quadro 14 – Página exemplo do diretório de planejamento de melhorias.....	64
Quadro 15 – Melhores práticas já praticadas.....	69
Quadro 16 – Melhores práticas a serem trabalhadas.....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**APMBOK®** - *Association for Project Management's Body of Knowledge*

**BP** – *Best Practice*

**BPs** – *Best Practices* **CBP** – *Center for Business Practices*

**CMMI** - *Capability Maturity Model Integration*

**ESI** - *International Structure for Projects*

**GSI** – *Gestão de Sistemas de Informação*

**IPECC** - *Initiating, Planning, Executing, Controlling, Closing*

**ISO** - *International Organization for Standardization*

**KPI** - *Key Performance Indicator*

**MMGP** - *Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos*

**OPM3** – *Organizational Project Management Maturity Model*

**PMBOK** – *Project Management Body of Knowledge*

**PMI** – *Project Management Institute*

**PMI-USA** - *Project Management Institute from United States of America*

**PMMM** - *Project Management Maturity Model*

**PMO** – *Project Management Office*

**PPP** - *Project, Program and Portfólio*

**SEI** – *Systems Engineering Institute*

**SI** – *Sistemas de Informação*

**SMCI** - *Standardize, Measure, Control and Improve*

**SW-CMM** – *Capability Maturity Model for Software*

**WBS** - *Work Breakdown Structure*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
OBJETIVO GERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
METODOLOGIA DA PESQUISA.....	14
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	16
CAPÍTULO 1 – OS FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROJETOS.....	17
1.1 A Estrutura do Gerenciamento de Projetos.....	17
1.1.1 Definição de Projeto .....	17
1.1.2 Definição de Gerenciamento de Projetos .....	18
1.1.3 Ciclo de Vida do Gerenciamento do Projeto .....	19
1.1.4 Interessados no Projeto ( <i>Stakeholders</i> ) .....	20
1.1.5 Escritório de Projetos (PMO) .....	20
1.1.6 Estruturas Organizacionais .....	22
1.2 As Áreas de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos.....	35
1.3 O mapeamento dos processos do gerenciamento de projetos.....	37
1.4 Gerenciamento de projetos como base para a maturidade.....	38
CAPÍTULO 2 – INTRODUÇÃO DE MODELO DE MATURIDADE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	42
2.1 Modelos de maturidade .....	42
2.2 Benefícios do OPM3 .....	50
2.3 Implementação de estratégias através de projetos.....	50
2.4 Maturidade organizacional .....	51
2.5 Conhecimento, avaliação e melhoria.....	52
2.6 Introdução aos passos do OPM3 .....	53
CAPÍTULO 3 – ENTENDENDO E USANDO O MODELO .....	55
3.1 Melhores Práticas .....	55
3.2 Capacidades, Resultados, e Indicadores Chaves de Desempenho.....	56
3.3 Dependências entre melhores práticas e capacidades.....	57
3.4 Os processos de gerenciamento de projeto organizacional .....	58
3.5 Os diretórios do OPM3.....	60
3.6 A ferramenta OPM3 Self-Assessment.....	64
CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO EM UMA ORGANIZAÇÃO .....	68
4.1 Contexto .....	68
4.1 Preparação e aplicação da avaliação.....	69
4.2 Avaliação dos resultados .....	69
4.3 Resultados da aplicação do modelo OPM3 .....	71
4.4 Seleção das melhores práticas e capacitações .....	75
4.4 Críticas ao modelo .....	79
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	81
REFERÊNCIAS .....	83
APÊNDICE A – RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO OPM3 .....	86
APÊNDICE B – AS MELHORES PRÁTICAS A SEREM TRABALHADAS PELA ORGANIZAÇÃO .....	116

## INTRODUÇÃO

Cada vez mais os projetos tendem a crescer em importância para as organizações, e quanto mais alinhados estiverem aos negócios das empresas, certamente, mais vantagens estas obterão na competição (KING, 1993). O mundo hoje depende de projetos e, para muitas organizações, são eles que garantem o dia de amanhã e permite-lhes sobreviver e crescer. (PRADO, 2008) É neste sentido, que a gestão de projetos se torna um assunto da mais alta importância para as organizações e sua capacidade de sobrevivência. Isto pode ser percebido pelo número de empresas e profissionais buscando a ampliação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas relativas às atividades de projeto. Por exemplo, o número de associados do *Project Management Institute* (PMI), instituto americano que tem como foco a expansão do conjunto de conhecimentos da profissão de gerente projetos, que conta hoje com mais de 260.000 profissionais distribuídos em 171 países.

Um estudo do *Standish Group*, que analisa a eficiência do gerenciamento de projetos de software nos EUA desde 1994, mostra que o índice desta área ainda é muito baixo com apenas 35% de sucesso. Porém apesar do desenvolvimento de software ser uma área bastante complexa pode-se constatar que as outras áreas também têm uma indesejada presença de insucesso nesta face da gestão, conforme podemos perceber nesta citação de Archibald (2003) um dos fundadores do *Project Management Institute from United States of America* (PMI-USA) e especialista internacional em projetos:

“Em todo tipo de organização – governamental, institucional e industrial – existe um reconhecimento crescente de que, embora muitos projetos existam dentro da organização, eles são freqüentemente pouco compreendidos e não adequadamente gerenciados”. (ARCHIBALD – apud PRADO, 2008, p. 16).

Logo para um número crescente de organizações, o desafio está em como gerenciar seus projetos com eficiência, ou seja, nos prazos e custos previstos com a qualidade esperada.

Atualmente o PMI mantém um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*), que é o principal documento normativo do PMI considerado padrão mundial em conhecimentos e práticas da área de gerenciamento de projetos no mercado global atual. E apesar da adoção de um guia referencial ser o primeiro passo importante para o sucesso no gerenciamento de

projetos, usá-lo como única e simples ação é uma atitude pouco efetiva em relação a gerenciamento de projetos.

Ainda é preciso garantir uma forma padronizada de conduzir os projetos e monitorá-los, visando possibilitar a visão centralizada e precisa sobre a situação de cada um dos projetos das empresas. Segundo Cleland (2002) a adoção de um Escritório de Projetos (PMO – *Project Management Office*) permite à organização alcançar diversos benefícios através da consolidação de funções do gerenciamento de projetos, permite a adoção de padrões para itens comuns como cronogramas e relatórios de projeto, além da centralização de informações e outros benefícios derivados de sua estrutura, funções e recursos. A adoção de um escritório de Projetos apesar de uma boa atitude estratégica ainda não é suficiente para garantir os amplos benefícios que a excelência no gerenciamento pode trazer como resultados para as organizações.

Segundo Kerzner (2006) maturidade e excelência no gerenciamento de projetos não podem ser alcançados rapidamente sem planejamento estratégico voltado para gerenciamento de projetos na organização. Considerando o fato de que as organizações podem ser enxergadas como um conjunto de projetos, temos que o gerenciamento de projetos permeie toda a organização e que a evolução da maturidade é necessária. (KEZNER, 2006). Para Prado (2008) uma constatação vem ganhando importância nos últimos anos: as organizações necessitam amadurecer na ciência e arte de gestão de projetos. Ainda segundo o autor este tem sido um assunto presente nos congressos de gerenciamento de projetos em todo o mundo nos últimos anos. Ainda segundo Prado (2008) maturidade em gerenciamento de projetos está ligada a quão hábil uma organização está em gerenciar seus projetos e que diversas pesquisas e estudos realizados nos últimos anos têm demonstrado que maturidade e sucesso realmente caminham juntos. Igualmente importante é o fato de que um maior amadurecimento em Gerenciamento de Projetos propicia resultados mais previsíveis, e que as empresas estão se conscientizando da importância do gerenciamento de projetos para alcançar suas estratégias e da busca de um caminho de amadurecimento para se atingir a excelência.

Fatores como globalização do mercado, fusões e aquisições e novas tecnologias emergentes vem gerando intensas mudanças no ambiente empresarial. Sendo assim as empresas precisam estar preparadas para novos desafios e para se tornarem cada vez mais competitivas. A recompensa por uma boa gestão de projetos é uma vantagem competitiva significativa, um modelo estruturado de maturidade de gestão de projetos permite a empresa desenvolver seus projetos (alcançar objetivos) da forma mais eficiente e eficaz possível. Uma estrutura de gestão de projetos eficaz garante a criação de valor para os negócios da empresa,

com um modelo de maturidade de gestão de projetos a empresa pode evoluir incorporando gradativamente outros mecanismos que tornarão a governança corporativa cada vez mais eficaz e robusta.

O gerenciamento de projeto organizacional é a sistemática de gerenciamento de projetos, programas e portfólio em alinhamento com a realização de metas estratégicas.

Um Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos deve ajudar as organizações a traduzir estratégia em resultados de sucesso, de forma constante e previsível, e para isto é fundamental prover os seguintes benefícios:

- Um caminho para avançar nas metas estratégicas da organização através da aplicação de práticas e princípios de gerenciamento de projetos.
- Um abrangente conjunto de conhecimentos que constituem as Melhores Práticas em gerenciamento de projetos organizacional.
- Através do uso do modelo, uma organização deve poder determinar exatamente quais Melhores Práticas e Capacidades ela tem ou não tem, ou seja, a maturidade em gerenciamento de projetos que ela possui. Esta avaliação de maturidade então formará uma base para decidir se adota ou não melhorias em áreas críticas específicas, assim como os domínios de Portfólio, Programa, ou Gerenciamento de Projetos.
- Se a organização decidir adotar melhorias, o modelo deverá prover orientação em priorização e planejamento.

Esta dissertação trata de maturidade e sucesso. Estes dois conceitos merecem uma definição quanto ao seu contexto nesta dissertação, pois são fundamentais para o desenvolvimento da mesma. Sucesso em gerenciamento de projetos é o resultado entregue dentro do tempo estimado, com o custo previsto e com a qualidade esperada pelo cliente. Maturidade segundo os dicionários indica um estado aperfeiçoado de desenvolvimento. Perfeição, excelência, primor. Maturidade em gerenciamento de projetos corresponde ao nível de sofisticação das práticas e processos correntes de uma organização no que tange ao gerenciamento de projetos. A maturidade mostra o quanto uma organização progrediu em relação à incorporação do gerenciamento de projetos como maneira de trabalho, refletindo sua eficácia em concluir projetos.

Este estudo restringe-se em termos teóricos ao campo da Administração – Gerenciamento de Projetos, mais precisamente, a maturidade em gerenciamento

organizacional de projetos. Quaisquer outras abordagens fora desse contexto não foram consideradas.

## **OBJETIVO GERAL**

Mostrar um caminho para as organizações alcançarem maturidade em gerenciamento de projetos como diferencial estratégico.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Mostrar uma visão sobre modelos de maturidade organizacional de gerenciamento de projetos.

Verificar a aplicação do modelo OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), do PMI, em uma organização sem fins lucrativos da área de gerenciamento de projetos.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para elaboração desta dissertação foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e acompanhamento da aplicação da avaliação de maturidade durante 12 meses em uma empresa sem fins lucrativos da área de gerenciamento de projetos.

A revisão bibliográfica focou em duas partes, introduziu os fundamentos do gerenciamento de projetos e na segunda parte os fundamentos de maturidade em gerenciamento de projetos.

Em face do objetivo do trabalho, a metodologia de pesquisa adotada nesta dissertação foi a aplicação de um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos em uma organização.



Tanto a revisão bibliográfica como o modelo de maturidade utilizados, estão baseados na proposta do PMI. A escolha desta metodologia como referência para o trabalho, foi inspirada no fato dela ser a base da metodologia criada e empregada na empresa alvo do estudo.

A empresa pesquisada foi a primeira filial de uma empresa americana (fundada em 1969) a se estabelecer no Brasil, em São Paulo, em 1998, hoje presente em mais 16 estados brasileiros. É uma organização sem fins lucrativos da área de gerenciamento de projetos. O foco desta organização é a expansão do conjunto de conhecimentos da profissão de gerente de projetos na localidade do estado de São Paulo. A organização apóia e promove uma série de atividades educacionais, publicações, pesquisas e certificação. A organização funciona através de trabalho voluntário e é formada por membros individuais (associados).

O modelo aplicado foi o OPM3, do PMI nas diretorias: vice-presidência, estudos técnicos, administrativa e apoio ao associado.

A coleta de dados se deu através de um questionário baseado no padrão OPM3 com 151 questões baseadas nas dimensões de projetos, programa e portfólio e entrevista aprofundada com cada diretor de departamento. A aplicação dos instrumentos de coleta de dados deu-se em um período de 12 meses e contou com a participação de mais de 20 voluntários onde o pesquisador desta dissertação participou na liderança.

Para análise foi utilizado como apoio uma ferramenta baseada em *web* do próprio padrão OPM3 adquirida pela organização para execução da avaliação. Após o preenchimento na ferramenta *web* foi produzida uma visão em alto nível ou “executiva” – incluindo a lista de Melhores Práticas que correntemente existem na organização, e aquelas que não existem em relação ao Padrão. O programa também gerou quatro gráficos, baseados nas respostas dos questionários: 1) Posição como um todo da organização em uma série contínua da maturidade de gerenciamento de projeto organizacional, 2) a maturidade da organização em termos de cada domínio, 3) a maturidade da organização em termos de cada estágio de melhoria, e 4) uma visão composta dos gráficos 2 e 3.

A aplicação da ferramenta se deu para cada departamento e o percentual de maturidade foi apurado baseado na média de cada departamento. Serão apresentados os resultados detalhados da aplicação do modelo na diretoria administrativa visando demonstrar a aplicação do mesmo com uma análise e também uma análise crítica ao modelo. Esta dissertação também apresentará uma forma alternativa e mais otimizada em relação ao padrão OPM3 para seleção das melhores práticas a serem implementadas.

## ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está composta por quatro capítulos assim distribuídos:

O Capítulo 1 apresenta os fundamentos da gestão de projetos abordando a estrutura de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

O Capítulo 2 trata da introdução de modelo de maturidade de gerenciamento de projetos abordando modelos de maturidade; benefícios do OPM3; implementação de estratégias através de projetos; maturidade organizacional; conhecimento, avaliação e melhoria; introdução aos passos do OPM3.

O Capítulo 3 apresenta o entendimento do modelo abordando melhores práticas; capacidades, resultados, e indicadores chaves de desempenho; dependências entre melhores práticas e Capacidades; os processos de gerenciamento de projetos organizacional, e trata também do uso do modelo abordando os diretórios do OPM3 e a ferramenta OPM3 *Self-Assessment*.

O Capítulo 4 é dedicado a mostrar a aplicação da avaliação do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos do OPM3 em uma empresa sem fins lucrativos da área de gerenciamento de projetos, sua análise e também uma análise crítica ao modelo.

Encerrando a dissertação são apresentadas as Considerações Finais e também dois Apêndices que trazem: (A) O Questionário de Avaliação do OPM3; e (B) As Melhores Práticas a serem Trabalhadas pela Organização.

## CAPÍTULO 1 – OS FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROJETOS

Este capítulo visa introduzir os fundamentos da gestão de projetos, pois não podemos tratar de um modelo de maturidade de gestão de projetos sem antes conceituar a própria gestão de projetos.

### *1.1 A Estrutura do Gerenciamento de Projetos*

#### 1.1.1 Definição de Projeto

Segundo o PMI (2003) os projetos são geralmente implementados para que o plano estratégico de uma organização seja cumprido.

A norma ISO (*International Organization for Standardization*) 10006 (1997), define projeto como sendo um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos. De acordo com Kerzner (2003), um projeto é qualquer série de atividades e tarefas que tenha um objetivo específico a ser completado dentre certos requisitos, prazos de início e fim definidos, bem como limites de recursos financeiros, humanos e de equipamentos. O PMBOK (2000) define projeto como um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um início e um fim definidos. Único significa que o produto ou serviço é, de alguma maneira, diferente de todos os outros produtos ou serviços. O projeto também é progressivo que é uma característica de projetos que integra os conceitos de temporário e único, conforme o projeto é mais bem compreendido, maior é seu detalhamento. (DINSMORE; CAVALIERI, 2003).

Ainda segundo o PMI (2000), projetos são realizados em todos os níveis da organização. Podem envolver uma única pessoa ou muitos milhares. Sua duração vai de um período de poucas semanas a mais de cinco anos. Os projetos podem envolver apenas uma

unidade de uma só organização ou podem cruzar os limites de uma organização, como em “*joint-ventures*” ou parceiras. Alguns exemplos de projetos são:

- O desenvolvimento de um novo produto ou serviço.
- A realização de uma mudança na estrutura, no quadro de funcionários ou no modo de atuar de uma organização.
- O desenho de um novo veículo de transporte.
- O desenvolvimento ou a aquisição de um sistema de informações novo ou modificado.
- A construção de um prédio ou de uma fábrica.
- A construção de um sistema de fornecimento de água para uma comunidade em um país em desenvolvimento
- A estruturação de uma campanha política.
- A implementação de uma nova regra ou procedimento dentro de uma organização.

### 1.1.2 Definição de Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos definido na norma ISO 10006 (1997) inclui o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos. Conforme Kerzner (2003) a gerência de projetos pode ser assim definida como o processo de planejamento, organização, direção e controle de recursos da organização para um objetivo relativamente de curto prazo, que seja estabelecido para a conclusão dos objetivos, seja de caráter tanto geral como específico. A partir da sua definição de projeto o PMI apresenta o seguinte conceito de gerenciamento de projetos:

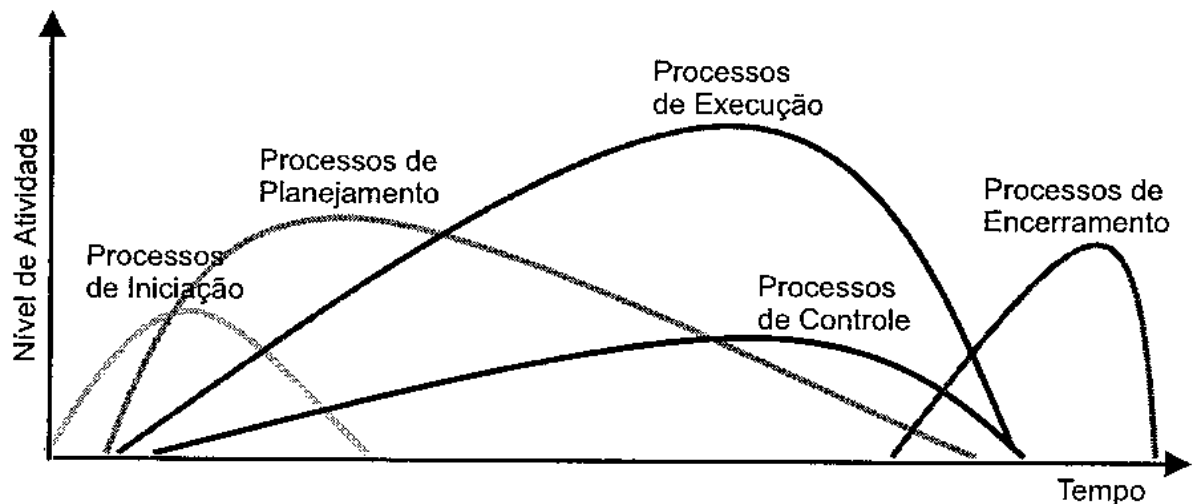
Gerenciamento de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de satisfazer seus requisitos. O Gerenciamento de projetos é realizado com o uso de processos, tais como: iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar. (PMI, 2000)

Estas definições dão indícios de que o gerenciamento de projetos se torna um assunto estratégico das organizações visto que os projetos são essenciais para a realização da estratégia de negócios da organização, uma vez que representam o meio pelo qual as estratégias são implementadas e estes precisam ser gerenciados para se que alcance o sucesso.

### 1.1.3 Ciclo de Vida do Gerenciamento do Projeto

Conforme Dinsmore e Cavalieri (2003) o ciclo de vida do gerenciamento do projeto descreve o conjunto de processos que devem ser seguidos para que o projeto seja bem gerenciado. De acordo com o PMBOK (2000) os processos de gerenciamento de projetos podem ser classificados em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Dinsmore e Cavalieri (2003) frisam que os processos não seguem esta seqüência linear, ou seja, eles se sobrepõem conforme o andamento do projeto.

Figura 1 – Ciclo de vida do gerenciamento de um projeto



Fonte: DINSMORE & CAVALIERI (2003, p. 3)

#### 1.1.4 Interessados no Projeto (*Stakeholders*)

Conforme PMBOK (2000) os interessados no projeto são os indivíduos e as organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados pela execução do projeto ou pela sua conclusão.

Dentre os principais interessados em qualquer projeto incluem: o gerente do projeto (pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto), o cliente, a organização executora, os membros da equipe do projeto e o patrocinador.

Segundo Dinsmore e Cavalieri (2003) é responsabilidade da equipe do projeto identificar os interessados e suas necessidades, cujas influências no projeto deverão ser gerenciadas em todo o seu ciclo de vida.

Ainda segundo os autores o gerenciamento das necessidades dos interessados é uma atividade muito importante para o sucesso do projeto e deverá ser realizado desde o seu início, de forma que as influências no projeto venham a diminuir à medida que o projeto prossiga, sendo mínimas quando próximo do seu término.

#### 1.1.5 Escritório de Projetos (PMO)

Segundo o PMBOK (2000) o departamento de projetos pode ser utilizado para vários fins. Ele pode operar continuamente, prestando suporte a gerentes de projetos na forma de treinamento, software, modelos, etc., ou arcando com a responsabilidade pelos resultados do projeto. Dinsmore e Cavalieri (2003) apresentam o PMO como objetivo básico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível. Estes autores destacam três pontos como fundamentais para adoção de um PMO em uma empresa:

- O papel do PMO deve ser claramente definido;
- A alta administração deve estar comprometida com o PMO;
- O PMO deverá utilizar processos e técnicas de gerenciamento de projetos próprios para o projeto.

Algumas funções que podem ser desempenhadas pelos escritórios de projetos segundo Dinsmore e Cavalieri (2003) são:

### **Suporte Administrativo**

- Manutenção de cronogramas;
- Produção e distribuição de relatórios;
- Manutenção de uma sala para reunião da equipe, também conhecida como “sala de visibilidade” ou “sala de guerra”;
- Arquivamento de propostas, ordens de mudanças, controle de horas, orçamentos, cronogramas, dados relacionados às pessoas;
- Manutenção de histórico do projeto;
- Operação de ferramentas computacionais.

### **Métodos e Padrões**

- Planejamento do projeto;
- Desenvolvimento de procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento dos projetos;
- Preparação de propostas;
- Avaliação de riscos;
- Construção de *Work Breakdown Structure* (WBS) – Estrutura Analítica do Projeto);
- Elaboração de cronogramas e orçamentos;
- Alocação de Recursos
- Gerenciamento de contratos/suprimentos
- Desenvolvimento de formulários-padrão;
- Fechamento do Projeto.

### **Consultoria e Aconselhamento (Mentoração)**

- Suporte ao desenvolvimento de propostas;
- Assistência no *start up* de projetos;
- Resposta imediata às necessidades da organização;
- Condução de avaliações de riscos;

- Assistência na retomada de projetos;
- Aconselhamento com a alta administração.

### **Treinamento**

- Treinamento das equipes de trabalho quanto aos procedimentos a serem seguidos;
- Treinamento em gerência de projetos;
- Identificação de fornecedores que possam preparar e desenvolver cursos pertinentes;
- Apoio à área de treinamento da empresa no desenvolvimento dos cursos.

### **Acompanhamento dos Profissionais em Gerência de Projetos**

- Apoio na contratação de profissionais necessários aos projetos;
- Avaliação das capacidades dos gerentes de projetos;
- Identificação de níveis salariais oferecidos no mercado para profissionais de projetos.

De acordo com Dinsmore e Cavaliere (2003) para o exercício dessas funções, a equipe envolvida deverá ser composta por um grupo de profissionais com capacidade de resolver problemas críticos cujo propósito deverá ser melhorar a taxa de sucesso dos projetos que continuamente se tornam mais complexos.

O que se deve ainda considerar é que a escolha entre essas funções a serem exercidas deverá estar diretamente alinhada às estratégias e à cultura da empresa, não existindo um padrão a ser estabelecido e seguido. (DINSMORE; CAVALIERI, 2003).

#### **1.1.6 Estruturas Organizacionais**

Segundo Oliveira (2004), as diversas formas de departamentalização resultam em diferentes tipos de estrutura organizacional, sendo esses modelos de estrutura de organizações resultantes classificados em tradicionais ou inovativas por Olivares (1999).



As estruturas tradicionais são as formas clássicas desenvolvidas em ambientes estáveis, caracterizadas por rigidez e padronização, ou seja, apresentam visão estática ou mecânica da organização (OLIVARES, 1999). É resultado da utilização das formas convencionais de departamentalização (VASCONCELOS; HEMSLEY, 1986) apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Departamentalizações Tradicionais.

<b>Tipo de Departamen- talização Tradicional</b>	<b>Conceito</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Por Quantidade</b>	Constitui estruturas com certo grau de autonomia, conhecidas como unidades estratégicas de negócios, sujeitas ao comando de uma unidade matriz central que gere estrategicamente a organização como um todo, diante da qual todas as unidades devem responder por objetivos e contribuição aos lucros da corporação.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada gerente, em função do mercado, orienta estrategicamente suas atividades com relação a produtos, programação, expansão, comercialização, custos e lucratividade;</li> <li>2. Permite a utilização máxima da capacidade individual e do conhecimento especializado, favorecendo a inovação, o crescimento e a diversificação de produtos e mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sacrifica a especialização funcional e as economias de escala pela diferenciação de produtos e suas diferentes estrutura;</li> <li>2. Dificulta a integração e a padronização entre as linhas de produtos;</li> <li>3. Leva à má coordenação entre as linhas de produtos.</li> </ol>
<b>Funcional</b>	Agrupamento pelo critério de habilidade ou conhecimento técnico de algumas áreas funcionais ou organizacionais, entre elas marketing, finanças etc., ou domínio de algum segmento dentro de uma delas, como vendas ou preço, na área de marketing. Representa, portanto, a especialização do trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maior satisfação dos técnicos, advinda da maior estabilidade do grupo;</li> <li>2. Melhor utilização dos recursos materiais;</li> <li>3. Mais fácil e eficiente gestão em cada área funcional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resposta lenta às modificações ambientais;</li> <li>2. Pode fazer com que as decisões se acumulem nos níveis mais elevados, sobrecarga na direção;</li> <li>3. Leva à má coordenação horizontal entre os departamentos (interdepartamental), devido à formação de barreiras ou feudos.</li> </ol>
<b>Territorial ou Geográfica</b>	Agrupamento das unidades organizacionais pelo critério de localização de várias unidades dispersas ou distribuídas em diversos locais, ou seja, alocadas pelo critério de desconcentração.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obter vantagens econômicas de determinadas operações locais;</li> <li>2. Maior facilidade de conhecer os fatores e os problemas locais por ocasião da decisão;</li> <li>3. Possibilidade de uma ação mais imediata em</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Probabilidade de ocorrência de rivalidade entre as diferentes sedes regionais;</li> <li>2. Falta de uma cultura única, o que faz surgirem várias sub-culturas;</li> <li>3. Elevado custo e duplicação de funções.</li> </ol>

		determinada região.	
<b>Por Produtos ou Serviços</b>	Agrupamento das unidades organizacionais tendo como critério as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa. Com essa departamentalização, as divisões podem ser organizadas segundo produtos individuais, serviços, grupo de produtos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maior e melhor integração do pessoal que produz um mesmo tipo de produto ou serviço;</li> <li>2. Melhor emprego dos recursos destinados a cada produto;</li> <li>3. Desenvolvimento tecnológico do produto favorecido;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificulta a integração e a padronização entre as linhas de produtos ou serviços;</li> <li>2. Pode criar uma situação em que os gerentes de produtos ou serviços se tornam muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa;</li> <li>3. Rivalidade entre unidades organizacionais encarregadas dos diversos tipos de produtos ou serviços.</li> </ol>
<b>Por Processos Produtivos</b>	Agrupamento das atividades de acordo com as etapas de um processo. Portanto, considera a maneira pela qual são executados os trabalhos ou processos para a consecução de uma meta ou objetivo específico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maior especialização de recursos alocados nas várias fases do processo;</li> <li>2. Claros sistemas de controle e definição da responsabilidade por cada parte do processo;</li> <li>3. Elevada integração entre o pessoal interno de cada unidade que faz parte de um processo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo;</li> <li>2. No caso de ausência de atividades paralelas, acontecem demoras no processo já que uma parte dele deve ser acabada para ser iniciada outra;</li> <li>3. Flexibilidade restrita para ajustes no processo.</li> </ol>
<b>Por Clientes</b>	Agrupamento das unidades organizacionais com base em critérios mercadológicos de vendas, ou seja, emprega conceitos de segmentação de nichos de mercado ou clientes específicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco de mercado preciso, com estratégias dirigidas a esse mercado quanto a produto, preço, praça e promoção, evitando-se desperdício de recursos;</li> <li>2. Consolidação da imagem e do prestígio da organização por se destacar e ser forte em determinado mercado, no qual possa atuar de acordo com as características do consumidor;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Focando um único segmento ou nicho de mercado, a organização perde a possibilidade de abranger outros segmentos;</li> <li>2. Pode-se procurar dar toda a atenção ao cliente, esquecendo-se dos demais aspectos e, muitas vezes, esquecendo-se dos próprios objetivos da organização;</li> </ol>
<b>Por Período</b>	Agrupamento por divisão de horários ou turnos de trabalho, sem que exista qualquer mudança das características concernentes a público-alvo, produção etc.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não existência de diferenciação na elaboração dos padrões técnicos do produto, dado que o trabalho é padronizado;</li> <li>2. Continuidade do mesmo ritmo de trabalho, por rotatividade dos empregados;</li> <li>3. Capacitação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em alguns casos, o salário por turnos noturnos é maior do que por diurnos, gerando diferença na remuneração de trabalhadores que executam as mesmas tarefas e, assim, descontentamento de alguns funcionários e</li> </ol>

		profissional semelhante para os trabalhadores, visando ao seu melhor desenvolvimento.	uma possível sobrecarga na folha salarial; 2. Alterações provocadas, normalmente negativas, sejam de ordem biológica ou familiar na vida do trabalhador.
--	--	---	---

Fonte: CASTRO & CORREA adaptada com base em OLIVEIRA (2004), OLIVARES (1999), VASCONCELLOS & HEMSLEY (1986), DAFT (1999), CORREA (1982)

As inovativas são formas novas, mais ativas e dinâmicas, que respondem ou se adaptam às constantes mudanças do contexto das organizações (OLIVARES, 1999). É resultante do emprego das formas inovativas de departamentalização, apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - Departamentalizações Inovativas.

Tipo de Departamentação Inovativas	Conceito	Vantagens	Desvantagens
<b>Divisional</b>	Constitui estruturas com certo grau de autonomia, conhecidas como unidades estratégicas de negócios, sujeitas ao comando de uma unidade matriz central que gere estrategicamente a organização como um todo, diante da qual todas as unidades devem responder por objetivos e contribuição aos lucros da corporação.	1. Cada gerente, em função do mercado, orienta estrategicamente suas atividades com relação a produtos, programação, expansão, comercialização, custos e lucratividade; 2. Permite a utilização máxima da capacidade individual e do conhecimento especializado, favorecendo a inovação, o crescimento e a diversificação de produtos e mercado.	1. Sacrifica a especialização funcional e as economias de escala pela diferenciação de produtos e suas diferentes estrutura; 2. Dificulta a integração e a padronização entre as linhas de produtos; 3. Leva à má coordenação entre as linhas de produtos.
<b>Por Projetos</b>	Agrupamento das pessoas utilizando como critério o projeto no qual estão envolvidos naquele determinado instante. Cada projeto é como se fosse um “departamento temporário” cujo chefe é o gerente do projeto, cuja equipe é a equipe do projeto e que existe enquanto o projeto não	1. Possibilita que os funcionários envolvidos tenham elevado grau de conhecimento de todos os trabalhos inerentes ao projeto; 2. Tem alto grau de versatilidade e adaptabilidade, aceitando novas idéias e técnicas durante o desenvolvimento dos	1. O caráter temporário dá um sentido de instabilidade ocupacional ao pessoal da equipe; 2. Geralmente, não apresenta um sistema adequado de comunicação e de tomada de decisão, principalmente porque cada grupo procura dedicar-se a seu próprio

	termina. Terminada a tarefa, o pessoal que, temporariamente, havia sido destinado a ela é designado para outros departamentos ou outros projetos.	trabalhos; 3. Permite alto grau de responsabilidade do grupo de execução do projeto.	projeto, esquecendo que é parte integrante da empresa; 3. Dificuldades pra definir planos de carreira e de remunerações ao longo do tempo.
<b>Matricial</b>	Utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas. Geralmente é a combinação entre os tipos funcional e por projetos ou por produtos; entretanto, outras combinações são possíveis.	1. Interações constantes entre especialistas diversos para produzir inovações que permitam consolidar <i>core-competences</i> facilitam o aprimoramento tecnológico; 2. A movimentação de equipes de um projeto para outro, de acordo com as necessidades, permite à organização maximizar o emprego das destrezas profissionais.	1. Conflitos de interesse entre os chefes funcionais e os chefes de projetos; 2. Faz com que os participantes experimentem dupla autoridade, o que pode ser frustrante e confuso.
<b>Mista ou Híbrida</b>	Agrupamento multifocalizado no sentido de que os produtos e as funções, ou os produtos e a geografias, por exemplo, são priorizados simultaneamente.	São correspondentes às das departamentalizações híbridadas.	1. Tem potencial para excessiva sobrecarga administrativa; 2. Conduz a conflitos entre divisões e departamentos corporativos.
<b>Em Rede</b>	Conjuntos de organizações ou divisões, independentes, que se juntam rapidamente para explorar oportunidades de rápida mudança em seu mercado, ou seja, são estruturas menos formais e mais oportunistas. A rede divide custos, habilidades e acesso aos mercados globais, com cada organização compartilhando a sua competência distintiva. Três formas de rede: interna, estável e dinâmica.	1. Integração e compartilhamento integral da organização; 2. Alto grau de interação com clientes e fornecedores; 3. Elevada capacidade de adaptação às mudanças; 4. Melhor aproveitamento de recurso e novas formas de gestão do pessoal.	1. Pouco controle, devido às operações não estarem sob o mesmo teto, e os gerentes terem de confiar em subcontratantes independentes para realizar o trabalho; 2. Frágil lealdade dos funcionários, devido a alta rotatividade gerada pelo comprometimento deles somente com suas próprias tarefas ou com o subcontratante, podendo assim ser demitidos a qualquer momento em favor de um novo subcontratante.
<b>Para Novos Empreendimentos</b>	As atividades de inovação deveriam ser separadas das rotineiras. Quando a inovação for aceita, deverá passar para	1. Aumento do número de inovações e soluções integradas; 2. Permite a alocação de pessoas que tenham	1. Dificuldade da transferência da atividade desenvolvida no departamento inovativo para a divisão rotineira;

	a área operacional e o grupo de novos empreendimentos passará a se preocupar com a próxima inovação.	perfil compatível com as atividades rotineiras e inovativas.	2. Cria uma classe de “cabeças de ouro”, que devido a maior autonomia que possuem, poderiam resultar em conflitos intra-organizacionais.
<b>Horizontal por Processos</b>	1. Ligação com fornecedores e clientes: cadeia de valor; 2. Existem barreiras reduzidas, praticamente inexistentes, entre os departamentos, o que significa obter cooperação com a tarefa total na cabeça; 3. O moral é melhor porque os funcionários se entusiasmam com seu envolvimento e participação.	1. Ligação com fornecedores e clientes: cadeia de valor; 2. Existem barreiras reduzidas, praticamente inexistentes, entre os departamentos, o que significa obter cooperação com a tarefa total na cabeça; 3. O moral é melhor porque os funcionários se entusiasmam com seu envolvimento e participação.	1. Os empregados têm de despende mais tempo em longas reuniões para coordenar e alcançar decisões consensuais; 2. Políticas de remuneração e de carreira não-definidas claramente; 3. Temporalidade das equipes de trabalho.

Fonte: CASTRO & CORREA adaptada com base em OLIVEIRA (2004), OLIVARES (1999), VASCONCELLOS & HEMSLEY (1986), DAFT (1999), BATEMAN & SNELL (1998)

Apresentaremos abaixo os principais tipos de organização existentes sob a ótica do gerenciamento de projetos, campo da administração, sob o qual esta dissertação está focada.

De acordo com Dinsmore e Cavalieri (2003) a estrutura organizacional (de maneira simplificada, significa como uma empresa é organizada para desenvolver as suas funções) pode variar de funcional a uma estrutura por projetos.

Temos abaixo as vantagens e desvantagens das estruturas funcional, matricial e por projetos segundo Dinsmore e Cavalieri (2003):

Quadro 3 – Comparação entre as estruturas funcional, matricial e por projetos.

Estrutura	Funcional	Matricial	Por Projetos
Definição	A empresa é agrupada por áreas de especialização dentro de diferentes áreas funcionais de maneira hierarquizada (por exemplo, uma empresa de telecomunicações pode ser estruturada, ou organizada em departamentos de marketing, contabilidade,	Pretende maximizar as forças e minimizar as fraquezas das estruturas funcionais e por projetos.	Toda a empresa é estruturada conforme os projetos que ela desenvolve; diz-se que é organizada por projetos ou baseada em projetos.

	vendas, engenharia e outros).		
Vantagens	Os membros da equipe se reportam a somente um gerente funcional Os recursos similares são centralizados As empresas são compostas por funcionários especialistas A definição de carreira é muito clara e está de acordo com a especialização técnica	Os objetivos dos projetos são definidos com maior clareza Utilização máxima dos recursos escassos Melhor disseminação das informações tanto verticalmente como horizontalmente Quando o projeto é finalizado, a equipe é alocada em outras atividades dentro da empresa	Foco no projeto Comunicação mais efetiva do que na estrutura funcional Os membros da equipe a somente um gerente de projetos
Desvantagens	Os funcionários dão maior ênfase ao trabalho técnico do que ao próprio projeto Não existe uma carreira de gerente de projetos O gerente de projetos não possui autoridade	Possui pessoal administrativo extra para cumprir com as necessidades do projeto (acarreta aumento do custo) Mais de um gerente para a equipe de projeto de reportar (o gerente de projetos e o gerente funcional) Maior probabilidade para a duplicação de esforços e conflitos Os gerentes funcionais apresentam prioridades diferentes daquelas apresentadas pelos gerentes de projetos	Quando o projeto é finalizado a equipe é desalocada Uso dos recursos não é eficiente Duplicação das funções exercidas

Fonte: DINSMORE & CAVALIERY (2003, p. 10)

Conforme PMBOK (2000) as estruturas organizacionais podem ser caracterizadas como um espectro que parte de uma estrutura *funcional* para uma *estrutura baseada em projetos*, com várias estruturas matriciais entre elas. O quadro 4 ilustra características importantes relacionadas a projetos nos principais tipos de estruturas organizacionais dentro da empresa.

Quadro 4 – Influências da estrutura organizacional nos projetos

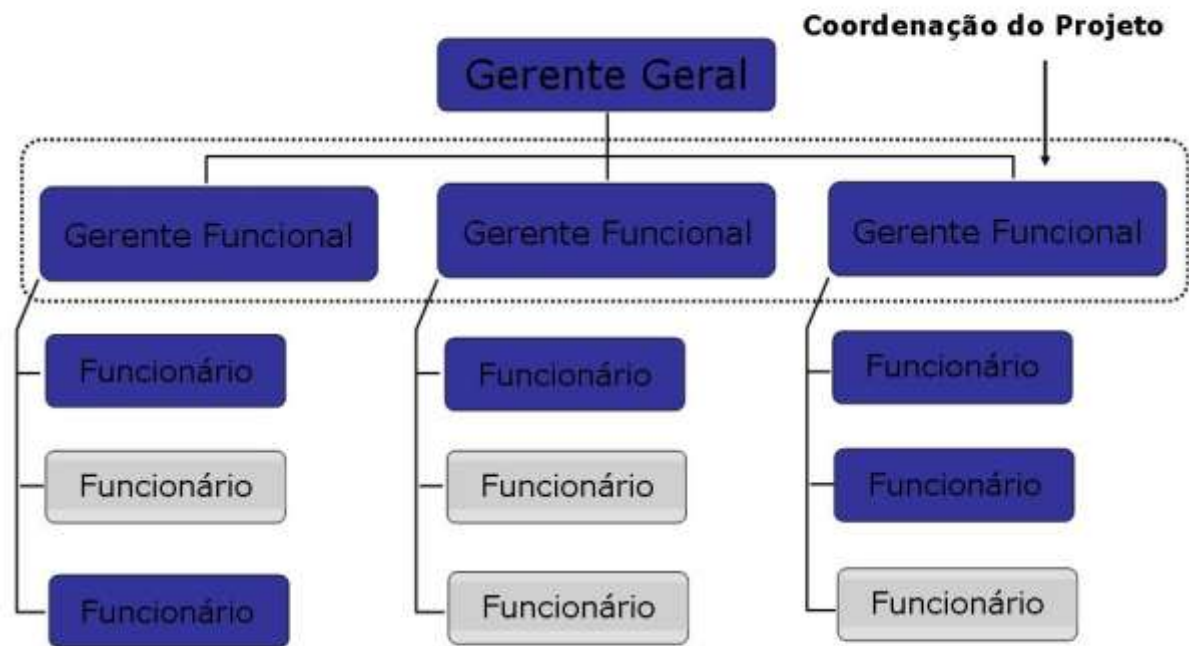
Estrutura Organizacional Características	Funcional	Matriz			Por Projetos
		Matriz Fraca	Matriz Equilibrada	Matriz Forte	
Autoridade do Gerente de Projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa para moderada	Moderada para Alta	Alta para Total
Porcentagem do pessoal da organização executora alocado em tempo integral ao projeto	Quase Nenhuma	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Função do Gerente de Projetos	Meio Período	Meio Período	Tempo Integral	Tempo Integral	Tempo Integral
Nomes Comuns para a função de Gerente de Projetos	Coordenador do Projeto / Líder do Projeto	Coordenador do Projeto / Líder do Projeto	Gerente de Projetos / Executivo de Projetos	Gerente de Projetos / Gerente de Programas	Gerente de Projetos / Gerente de Programas
Pessoal Administrativo da Gerência de Projetos	Meio Período	Meio Período	Meio Período	Tempo Integral	Tempo Integral

Fonte: PMBOK (2000, p. 19)

De acordo com o PMBOK (2000) a organização funcional clássica, ilustrada na figura 2, é uma hierarquia onde cada funcionário tem um superior bem definido. Os funcionários são agrupados de acordo com sua especialidade, seja ela produção, marketing, engenharia ou contabilidade no topo da hierarquia, sendo que a engenharia se encontra dividida em departamentos funcionais que dão suporte aos negócios da organização mais ampla (por exemplo, mecânica e elétrica). As organizações funcionais ainda executam projetos, mas o escopo aparente dos mesmos é limitado pela função: o departamento de engenharia, em uma organização funcional, executa suas tarefas de maneira independente em relação aos departamentos de produção ou marketing. Por exemplo, quando o desenvolvimento de um novo produto for realizado dentro de uma organização funcional, a fase de engenharia é geralmente chamada de projeto de desenho e inclui apenas os membros do departamento de engenharia. Se houver perguntas relacionadas à produção, elas serão passadas para o nível hierárquico superior que entrará em contato com o responsável pelo

departamento de produção. O responsável pelo departamento de engenharia irá, então, passar a resposta para o nível hierárquico inferior, ou seja, para o gerente de engenharia do projeto.

Figura 2 – Organização funcional



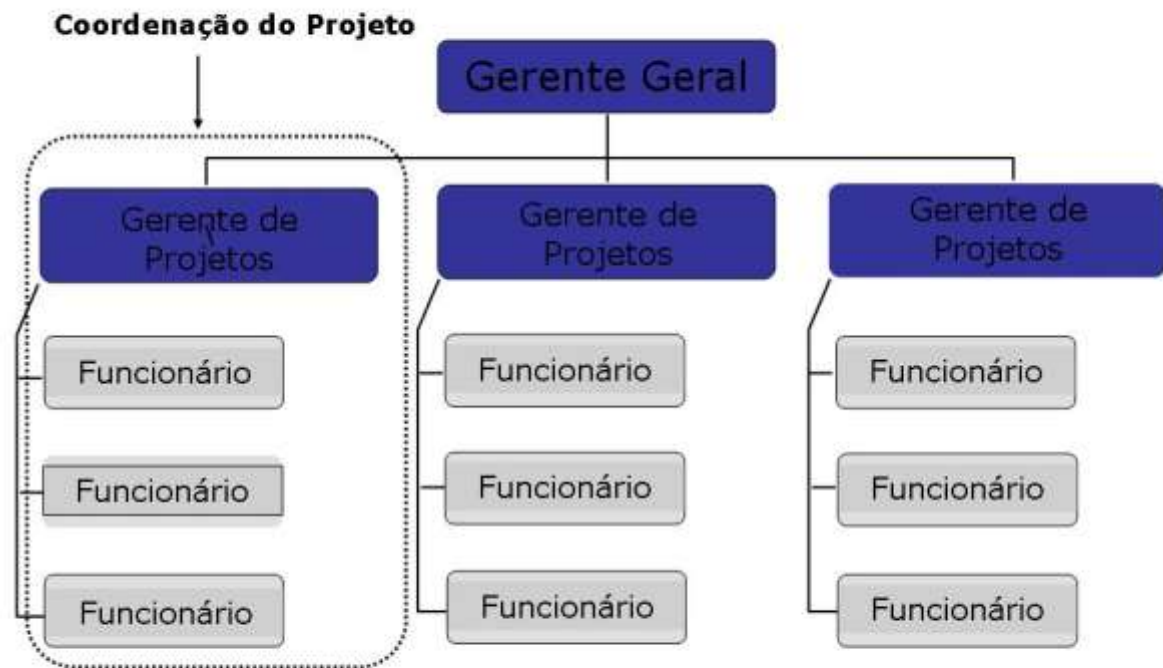
(As caixas brancas representam o pessoal alocado para as atividades do projeto.)

Fonte: PMBOK (2000, p. 20)

Segundo o PMBOK (2000) no outro lado do espectro está a organização baseada em projetos, ilustrada na figura 3. Neste tipo de organização, os membros da equipe são geralmente agrupados em um único local. A maior parte dos recursos da organização está envolvida nas atividades do projeto e os gerentes de projetos possuem bastante independência e autoridade. As organizações gerenciadas por meio de projetos geralmente possuem unidades organizacionais chamadas de departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou prestam serviços de suporte aos vários projetos.



Figura 3 – Organização por projetos



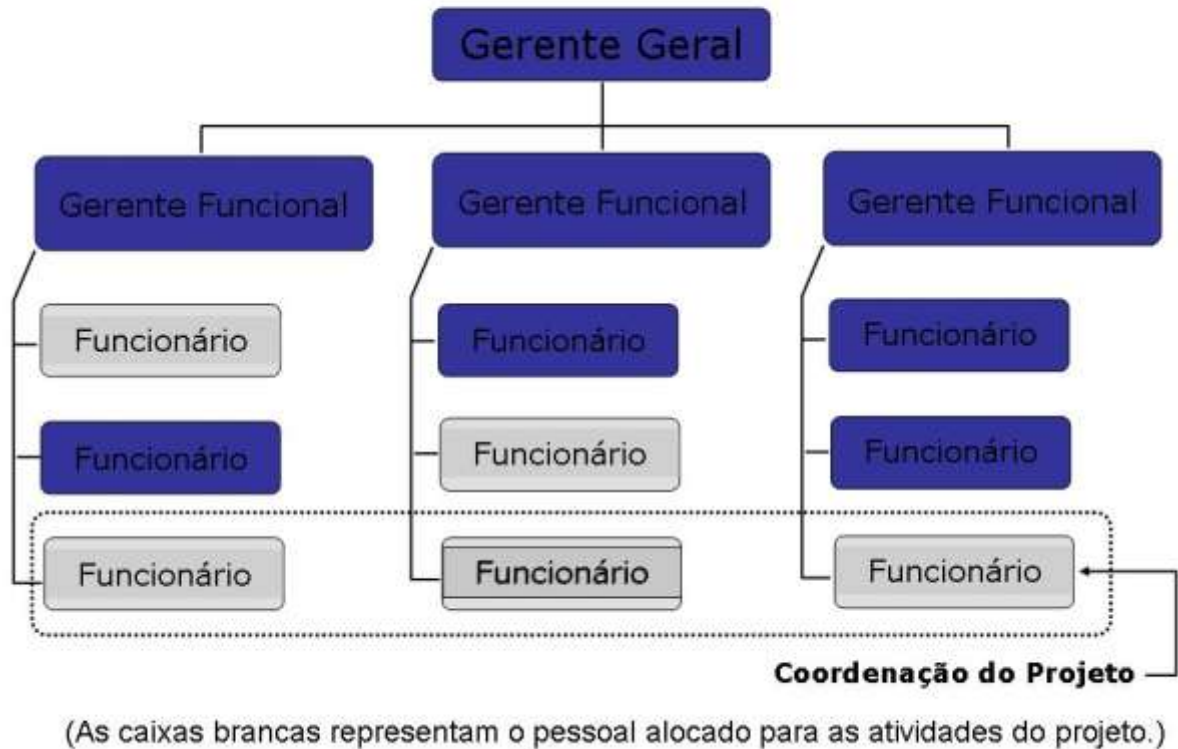
(As caixas brancas representam o pessoal alocado para as atividades do projeto.)

Fonte: PMBOK (2000, p. 21)

Ainda segundo o PMBOK (2000) as organizações matriciais, conforme ilustrado da figura 4 à figura 6, apresentam uma combinação de características de organizações funcionais e de organizações gerenciadas por projetos. As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é mais de um coordenador ou agilizador do que de um gerente. Da mesma maneira, as matrizes fortes apresentam muitas características de organizações gerenciadas por projetos – gerentes de projeto em tempo integral com bastante autoridade e pessoal administrativo trabalhando no projeto também em tempo integral.

Observamos na figura 4 que a matriz fraca realmente é bem parecida com a funcional porém existe um gerente de projetos o qual nem chega a ter esta classificação pois suas funções são bastante limitadas:

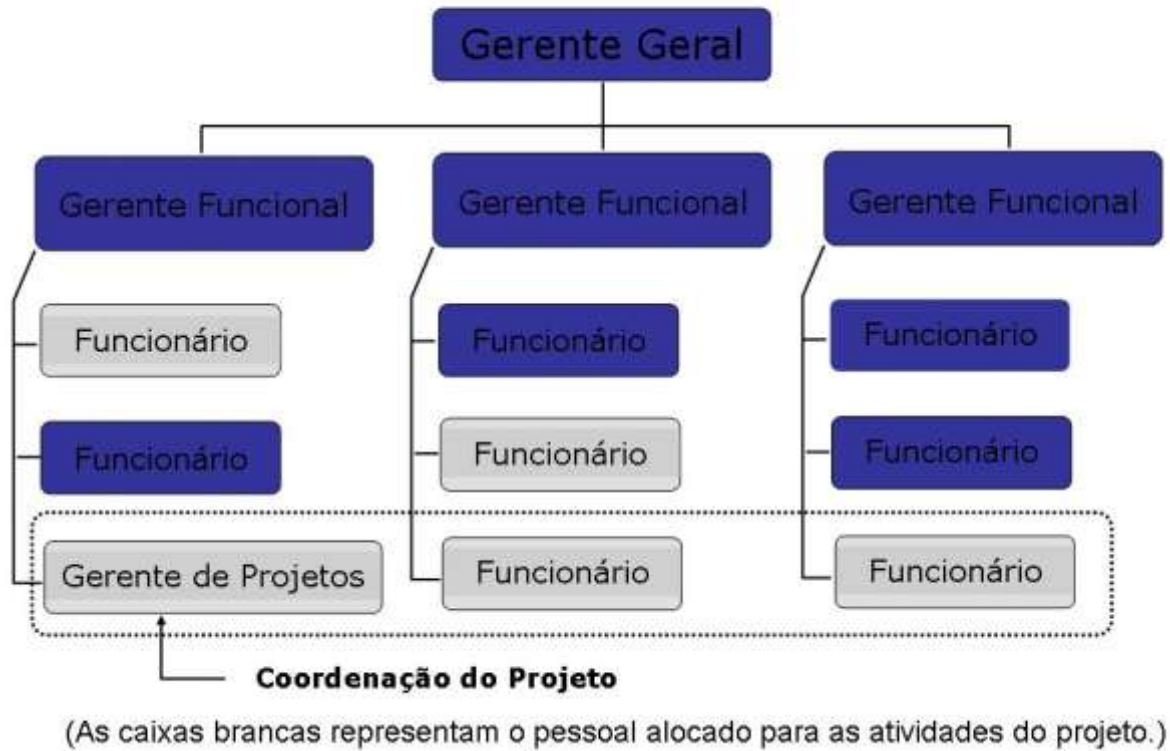
Figura 4 – Organização do tipo matriz fraca



Fonte: PMBOK (2000, p. 22)

Já na figura 5, podemos encher que a matriz moderada já possui um gerente de projetos com mais funções e tempo de dedicação ao projeto, como ainda está ligado a um departamento funcional, este recurso está como gerente de projetos e não necessariamente é um gerente de projetos, ou seja, em outro projeto ele pode ser apenas um integrante da equipe ou mesmo executar atividades do seu departamento e não participar de outro projeto:

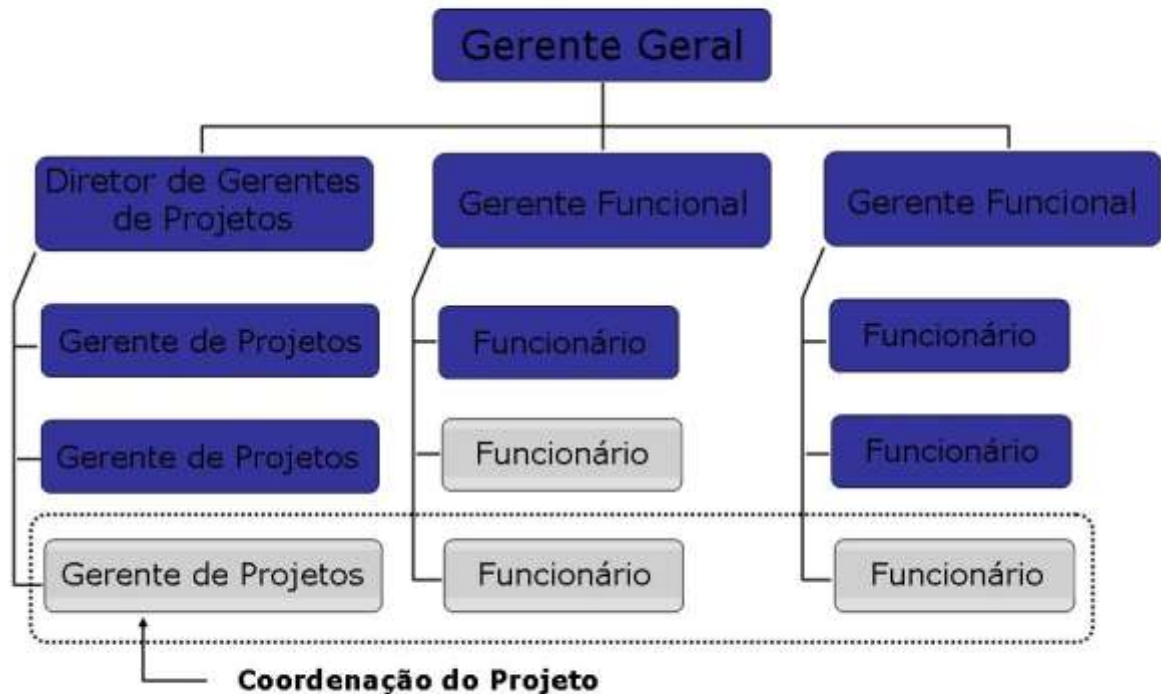
Figura 5 – Organização do tipo matriz equilibrada



Fonte: PMBOK (2000, p. 22)

Quanto a figura 6, a matriz forte, entendemos que possui a estrutura que deveria ser o alvo das organizações, pois possui uma forte gestão de projetos e não onera a instituição quanto a eficiência do uso do recurso tanto quando os projetos estão a pleno favor e quanto estão finalizados, atenção apenas para submissão a mais de uma chefia:

Figura 6 – Organização do tipo matriz forte

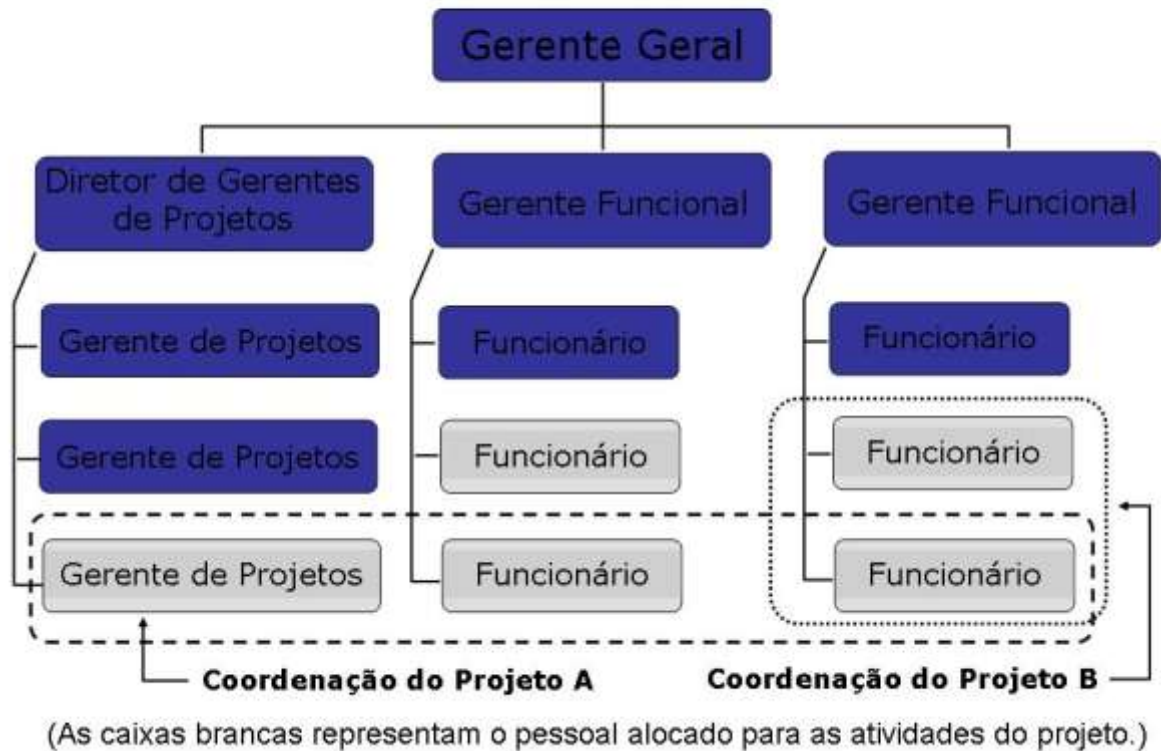


(As caixas brancas representam o pessoal alocado para as atividades do projeto.)

Fonte: PMBOK (2000, p. 23)

Conforme o PMBOK (2000) a maioria das organizações modernas apresenta várias dessas estruturas nos diversos níveis conforme mostrado na figura 7. Por exemplo, mesmo uma organização essencialmente funcional pode vir a criar uma equipe especial para lidar com um projeto importante. Tal equipe pode possuir muita das características encontradas em um projeto de uma organização gerenciada por projetos. A equipe pode ser composta por membros de diversos departamentos funcionais trabalhando em período integral, podendo ainda estabelecer suas próprias normas operacionais e operar fora da estrutura formal Padronizada de prestação de contas.

Figura 7 – Organização composta



Fonte: PMBOK (2000, p. 23)

## 1.2 As Áreas de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos

O conhecimento e as práticas do gerenciamento de projetos são mais bem descritos em termos de seus processos e áreas de conhecimento.

Conforme o PMBOK (2000) os processos podem ser classificados em cinco grupos de processo (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) e nove áreas de conhecimento (gerenciamento de integração de projetos, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento de custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento de recursos humanos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento de riscos do projeto e gerenciamento das aquisições do projeto). Segue abaixo as descrições segundo o PMBOK (2000) das suas nove áreas de conhecimento:

O **gerenciamento de integração do projeto**, descreve os processos necessários para assegurar que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. Consiste na elaboração e na execução do plano do projeto e no controle integrado das alterações.

O **gerenciamento do escopo do projeto**, descreve os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todas as atividades necessárias, e somente as atividades necessárias, para que seja finalizado com sucesso. Consiste na iniciação, no planejamento do escopo, na definição do escopo, na verificação do escopo e no controle das alterações do escopo.

O **gerenciamento de tempo do projeto**, descreve os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto dentro do prazo previsto. Consiste na definição das atividades, no sequenciamento das atividades, na estimativa da duração das atividades, na elaboração do cronograma e no controle do cronograma.

O **gerenciamento de custos do projeto**, descreve os processos necessários para assegurar que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado. Consiste no planejamento de recursos, na estimativa, no orçamento de custos e no controle de custos.

O **gerenciamento da qualidade do projeto**, descreve os processos necessários para assegurar que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi criado. Consiste no planejamento, na garantia e no controle de qualidade.

O **gerenciamento de recursos humanos do projeto**, descreve os processos necessários para que se empregue de forma mais eficaz o pessoal envolvido no projeto. Consiste no planejamento organizacional, na formação da equipe e no desenvolvimento da equipe.

O **gerenciamento das comunicações do projeto**, descreve os processos necessários para assegurar a geração, a coleta, a divulgação, o armazenamento e a disposição final apropriada e oportuna das informações do projeto. Consiste no planejamento das comunicações, na distribuição de informações, no relatório de desempenho e no encerramento administrativo.

O **gerenciamento de Riscos do Projeto**, descreve os processos relacionados à identificação, à análise e às respostas a riscos do projeto. Consiste no planejamento do gerenciamento de riscos, na identificação dos riscos, na análise qualitativa de riscos, na análise quantitativa de riscos, no planejamento de respostas a riscos e na monitoração e controle de riscos.

O **gerenciamento das aquisições do projeto**, descreve os processos necessários a aquisição de bens e serviços fora da organização executora do projeto. Consiste no planejamento da aquisição de bens e serviços, no planejamento da solicitação, na solicitação, na seleção de fontes, na administração dos contratos e no encerramento dos contratos.

### 1.3 O mapeamento dos processos do gerenciamento de projetos

O quadro 5 reflete o mapeamento dos trinta e nove processos de gerenciamento de projetos em relação aos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, além das nove áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos mostrados no item 1.2 acima.

O objetivo deste diagrama não é ser conclusivo, mas sim indicar onde os processos de gerenciamento de projetos geralmente se encaixam, tanto nos grupos de processos de gerenciamento de projetos como nas áreas de conhecimentos do gerenciamento de projetos.

Quadro 5– Mapeamento dos processos de gerenciamento de projetos em relação aos grupos de processos e áreas de conhecimento

Grupos de processos / Área de conhecimento	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
1. Gerenciamento de Integração do Projeto		1.1 Elaboração do Plano do Projeto	1.2 Execução do plano do projeto	1.3 Controle integrado de alterações	
2. Gerenciamento de Escopo do Projeto	2.1 Iniciação	2.2 Planejamento do escopo 2.3 Definição do escopo		2.4 Verificação do escopo 2.5 Controle de alterações do escopo	
3. Gerenciamento de Tempo do Projeto		3.1 Definição das atividades 3.2 Seqüenciamento das atividades 3.3 Estimativa de duração das atividades 3.4 Elaboração do cronograma		3.5 Controle do cronograma	
4. Gerenciamento de Custo do Projeto		4.1 Planejamento dos recursos		4.4 Controle de custos	

		4.2 Estimativas de custos 4.3 Orçamento de custos			
5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto		5.1 Planejamento da qualidade	5.2 Garantia da qualidade	5.3 Controle de qualidade	
6. Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto		6.1 Planejamento organizacional 6.2 Formação de equipe	6.3 Desenvolvimento da equipe		
7. Gerenciamento das Comunicações do Projeto		7.1 Planejamento das comunicações	7.2 Distribuição de informações	7.3 Relatório de desempenho	7.4 Encerramento administrativo
8. Gerenciamento de Riscos do Projeto		8.1 Planejamento do gerenciamento de riscos 8.2 Identificação de riscos 8.3 Análise qualitativa de riscos 8.4 Análise quantitativa de riscos 8.5 Planejamento de resposta a riscos		8.6 Monitoração e controle de riscos	
9. Gerenciamento das Aquisições do Projeto		9.1 Planejamento de aquisições 9.2 Planejamento da solicitação	9.3 Solicitação 9.4 Seleção das fontes 9.5 Administração do contrato		9.6 Encerramento do contrato

Fonte: adaptada com base no PMBOK (2000, p. 38)

#### ***1.4 Gerenciamento de projetos como base para a maturidade***

Fazendo o paralelo das estruturas organizacionais a luz da estrutura clássica e da estrutura inovativa, esta última como resposta as constantes mudanças do contexto organizacional, chegaremos ao gerenciamento de projetos como base para a maturidade, com a evolução da Velha Economia para a chamada Nova Economia conforme será apresentado neste item.



A *Association for Project Management's Body of Knowledge* (APMBOK®) define o gerenciamento de projetos como uma disciplina de administração de projetos de sucesso, ao qual implica o alcance dos objetivos dentro do prazo, custo, aspecto técnicos, qualidade e critérios de desempenho pré-definidos.

Jugdev *et al* (2001), enfatizam a necessidade de repensar o gerenciamento de projetos à luz da Nova Economia. Os autores comparam o gerenciamento de projeto da Velha Economia frente ao crescimento dos conhecimentos neste campo; tendências emergentes. A Velha Economia, chamada clássica ou tradicional, consiste em entregar o projeto dentro do escopo, prazo, custo e qualidade. O gerenciamento de projetos tem uma abordagem construtiva no nível operacional-tático. Entretanto, na Nova Economia, o gerenciamento de projetos moderno envolve a condução de mudanças na organização e aprendizado, com base nos processos. Dessa forma, partindo da Velha para a Nova Economia, posiciona o gerenciamento de projetos numa abordagem construtiva no nível estratégico, conforme demonstrado no quadro 6.

Quadro 6 – Gerenciamento de projetos na velha e nova economia

<b>Gerenciamento de Projetos Velha Economia</b>	<b>Gerenciamento de Projetos Nova Economia</b>
Gerenciamento de Projetos: Conjunto de ferramentas e técnicas usadas para atingir a eficiência do projeto.	Gerenciamento de Projetos: Disciplina holística usada para atingir a inovação, eficácia e eficiência na organização / programa / projeto.
Sucesso: medido por indicadores de desempenho.	Sucesso: construção multidimensional medido por indicadores de desempenho de inovação, eficácia e eficiência.
Convergência Competitiva: eficiência operacional atingida pela capacitação profissional e modelos de maturidade.	Vantagem Competitiva: indica o posicionamento estratégico da organização por meio de práticas inovadoras que exploram os limites dos modelos de maturidade.
Prática de Gerenciamento de Projetos: foco nos detalhes do projeto tanto no nível operacional quanto o tático.	Venda do Gerenciamento de Projetos: ser um líder e advogado de gerenciamento de projetos no ajuste de valores e prioridades

	estratégicas dos negócios.
--	----------------------------

Fonte: SILVEIRA adaptada com base em JUGDEV et al. (2001)

Complementaremos a idéia agora trazendo o quadro na visão do Kerzner (2005, 2001) dos benefícios do gerenciamento de projetos no passado e no futuro.

Quadro 7 – Benefícios do gerenciamento de projetos

<b>Área</b>	<b>Passado</b>	<b>Futuro</b>
Custo do Gerenciamento de Projetos	Gerenciamento de projetos irá requerer mais recursos e adicionar custos.	Gerenciamento de projetos permitirá atingir a maior quantidade de trabalho com menor quantidade de pessoas ao menor custo, sem sacrificar a qualidade.
Retorno financeiro	Lucratividade pode cair.	Lucratividade irá aumentar.
Escopo	Gerenciamento de projetos aumentará o número de mudanças no escopo.	Gerenciamento de projetos proporcionará melhor controle de mudanças. Um bom gerente de projetos tentará evitar mudanças de escopo.
Desempenho Organizacional	Gerenciamento de projetos criará instabilidade organizacional e aumentará o potencial de conflitos.	Gerenciamento de Projetos torna a organização mais eficiente e efetiva por meio dos melhores princípios do comportamento organizacional.
Gestão de Recursos	Gerenciamento de projetos não efetuará uma boa administração dos recursos.	Gerenciamento de projetos administra os recursos e a capacidade da organização.
Problemas	Gerenciamento de projetos criará mais problemas do que	Gerenciamento de projetos propõe meios estruturados

	o usual.	para resolver problemas.
Aplicabilidade	Faz-se necessário somente em grandes projetos ou organizações.	Os projetos vão se beneficiar do gerenciamento de projetos.
Qualidade	Gerenciamento de projetos aumentará a quantidade de problemas com qualidade.	Gerenciamento de projetos aumenta a qualidade dos produtos e serviços.
Foco	Gerenciamento de projetos com foco na subotimização, orientada somente pela visão do projeto.	Gerenciamento de projetos permite às pessoas tomarem as melhores decisões para a empresa.
Resultado	Gerenciamento de projetos entrega produtos para o cliente.	Gerenciamento de projetos entrega soluções para o cliente com maior grau de satisfação.
Competitividade	O custo do gerenciamento de projetos pode tornar-se não competitivo às empresas.	Gerenciamento de projetos aumenta o tamanho do negócio, aplicando o <i>market share</i> e incrementando a reputação.

Fonte: SILVEIRA adaptada com base em KERZNER. (2005, 2001)

Concluimos aqui o capítulo 1 onde definimos e explicamos vários termos-chave e apresentamos uma visão geral sobre o gerenciamento de projetos. A partir do próximo capítulo vamos abordar o conceito de maturidade organizacional de gestão de projetos como estratégia organizacional e a importância do suporte organizacional às práticas de gerenciamento de projetos.

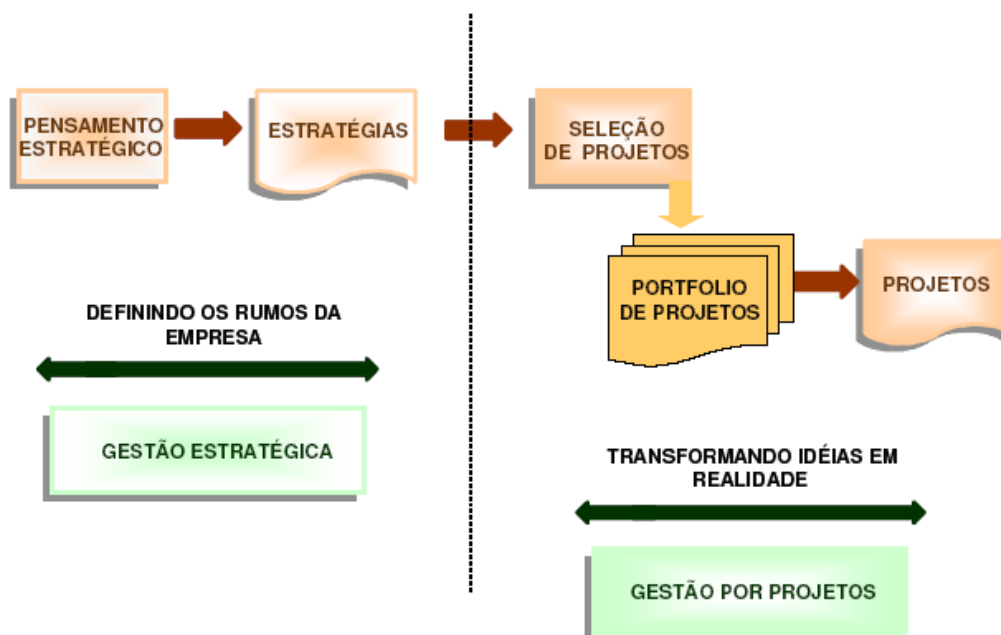
## **CAPÍTULO 2 – INTRODUÇÃO DE MODELO DE MATURIDADE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Estaremos apresentando neste capítulo os conceitos fundamentais de modelo de maturidade organizacional de gerenciamento de projetos com uso do padrão OPM3, porém antes destacaremos o conceito de modelo de maturidade e introduziremos alguns modelos existentes em gerenciamento de projetos para organizações.

### ***2.1 Modelos de maturidade***

Conforme a figura 8 organizações estabelecem e almejam atingir objetivos e metas. Geralmente estes estão associados as suas condições situacionais e estruturais, posicionamento competitivo e visão de futuro. Para tanto planejam suas estratégias: modo como a organização se orienta e opera internamente e em relação ao mercado e aos concorrentes. Projetos são instrumentos táticos de execução de ações estratégicas. Do sucesso dos projetos depende o sucesso das estratégias e, em decorrência o sucesso da organização.

Figura 8 – Projetos e estratégia organizacional



Fonte: SOLER (2005)

Conforme o PMI (2000) gerenciamento de projetos organizacional é a aplicação de conhecimentos, habilidades ferramentas e técnicas visando o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização através de projetos. Trata-se, não apenas da habilidade de levar a cabo um projeto individual – por mais que isso seja importante – mas, desenvolver uma orientação organizacional destinada a gerenciar, individual e coletivamente, todos os esforços despendidos em apoio ao alcance de objetivos e metas estratégicos. Enquanto projetos individuais podem ser considerados táticos, gerenciamento de projeto organizacional é, por definição, estratégico.

De acordo com o Dicionário Larousse Cultural (1987) o conceito de maturidade é o estado de maduro, totalmente desenvolvido. Um período de tempo em que uma vida, após o seu crescimento, está parada e totalmente desenvolvida. Idade madura, perfeição, primor, firmeza e exatidão.

Conforme Pennypacker & Grant (2003):

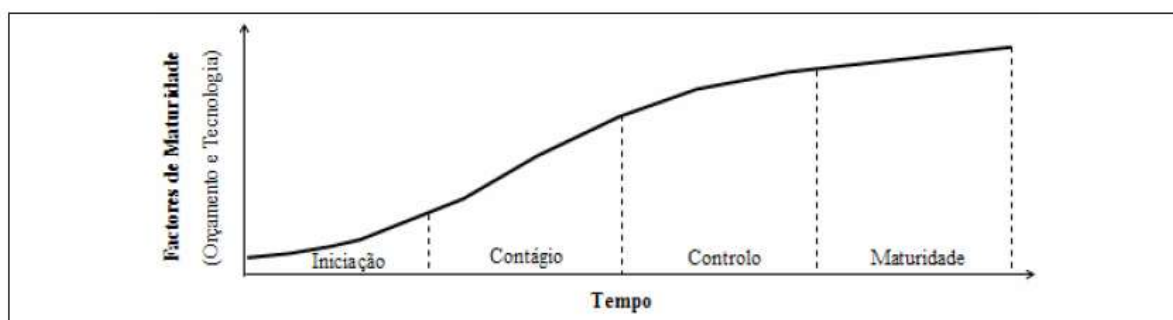
“os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos são projetados para prover a estrutura de trabalho que uma organização necessita para propositadamente e progressivamente desenvolver suas capacidades para concluir projetos com êxito, projeto após projeto” (PENNYPACKER & GRANT, 2003, p. 4)

Um modelo de maturidade é um mecanismo capaz de quantificar numericamente quão hábil uma organização está em gerenciar seus projetos. (PRADO, 2008)

Conforme colocado por SILVEIRA (2008), o vocábulo “maturidade” é tratado hoje em várias áreas do conhecimento, dentre as quais se destacam: qualidade do desenvolvimento de *softwares*, gestão do conhecimento, inteligência de negócios e gerenciamento de projetos.

O primeiro esforço significativo para explicar a evolução da área dos Sistemas de Informação (SI) nas organizações surgiu com Nolan (1973), introduzindo um modelo de maturidade na Gestão de Sistemas de Informação (GSI) . Na sua primeira proposta Nolan baseou-se na tecnologia usada e no orçamento em SI como indicadores da maturidade da GSI, usando uma curva em “S”, consistindo em quatro estágios: Iniciação, Contágio, Controle e Maturidade conforme a figura 9.

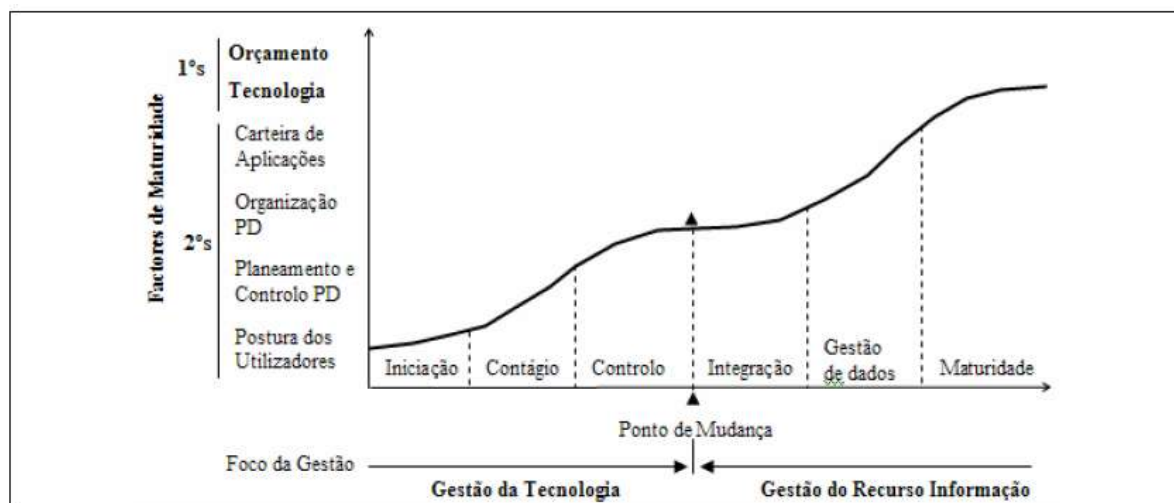
Figura 9 – Modelo de quatro estágios



Fonte: NOLAN (1973)

Como NOLAN continuou as suas investigações e observações, verificou que a curva em “S” não representava apenas o crescimento da tecnologia usada e do orçamento em SI, mas também a aprendizagem organizacional, embora esta aparecesse num plano secundário. Isto levou ao seu bem conhecido modelo de seis estágios - Iniciação, Contágio, Controle, Integração, Gestão de Dados e Maturidade - com um ponto de transição entre os estágios Controle e Integração (NOLAN, 1979). O ponto de transição define o fim da primeira curva em “S” e o início da segunda curva em “S” de forte crescimento da tecnologia usada, custos e aprendizagem organizacional conforme a figura 10.

Figura 10 – Modelo de seis estágios



Fonte: NOLAN (1979)

Existem hoje diversos modelos para se medir a maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações.

A partir da década de 90 surgiram diversos modelos para avaliar a maturidade das organizações em gerenciamento de projetos, quase todos inspirados no modelo de maturidade em desenvolvimento de software (SW-CMM - *Capability Maturity Model for Software*) desenvolvido pela Universidade Carnegie-Mellon em parceria com o *Systems Engineering Institute* (SEI) e voltado, principalmente para aspectos técnicos do processo de desenvolvimento de software. Muitos dos modelos para gerenciamento de projetos apresentam os mesmos cinco níveis do SW-CMM, mas diferem um pouco no conteúdo de cada nível. Dentre os principais modelos que se baseiam em cinco níveis temos: (PRADO, 2008).

- CBP: Center for Business Practices
- Harold Kerzner: PMMM – Project Management Maturity Model
- Modelo de Berkeley
- ESI: International: Structure for Projects
- SEI: Capability Maturity Model Integration (CMMI)
- Prado-MMGP

Os quadros 8 e 9 apresentam uma comparação entre os modelos de maturidade citados, poderemos então observar que todos estes modelos estão baseados em classificar a empresa em um nível entre 1 e 5 de maturidade. Esta definição de estágios/níveis leva a

empresa a implantar todas as práticas burocráticas de um determinado estágio/nível antes de prosseguir na escalada da maturidade, o que pode ser mais uma estratégia de marketing com exposição ao mercado do que de melhoria e desenvolvimento.

Quadro 8 – Comparativo de Modelos de Maturidade – Níveis 1 a 3

MODELO	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3
<b>Center Business Practices</b>	<b>Processos Iniciais</b> Processos existentes. Intuição gerencial.	<b>Processos e Padrões Estruturados</b> Processos básicos, não Padronizados em todos os projetos. Uso encorajado pela administração. Misto de informações de nível intermediário e sumário. Estimativas e agendas são baseadas no conhecimento de especialistas.	<b>Padrões Organizacionais e Institucionalização do Gerenciamento de Projetos</b> Padronização de todos os processos. Informações resumidas e detalhadas. Estimativas e agenda baseadas em padrões da indústria e experiência.
<b>Harold Kerzner</b>	Linguagem Comum Uso esporádico de gerenciamento de projetos. Pequenos focos de interesse na disciplina. Nenhum investimento em treinamento em gerenciamento de projetos.	<b>Processos comuns</b> Suporte ao gerenciamento em toda a organização. Desenvolvimento de um curriculum de gerenciamento.	<b>Metodologia Única</b> Processos Integrados. Apoio cultural e gerencial. Benefícios financeiros resultantes do treinamento em gerenciamento.
<b>Berkeley</b>	<b>Ad hoc</b> Nenhum padrão corporativo para gerenciamento de projetos. Performance dos projetos depende de habilidades individuais. Inexistência de treinamento consistente em gerenciamento de projetos.	<b>Planejado</b> A organização está bem intencionada com respeito a métodos. Inexistência de controle de processos ou de lições aprendidas.	<b>Gerenciado ao Nível de Projeto</b> Alguns controles de processos. Foco em projetos isolados.
<b>ESI</b>	<b>Ad hoc</b> Os processos são mal definidos, por serem aplicados individualmente. Pouco apoio organizacional.	<b>Consistente</b> A organização apóia uma abordagem disciplinada. São estabelecidas políticas e documentação de processos.	<b>Integrado</b> Processos são adaptados para melhoria em todas as nove áreas de conhecimento. Entendimento comum e uso de métodos estabelecidos em toda a organização.
<b>SEI</b>	<b>Inicial</b> Conforme existentes, caóticos	<b>Gerenciado</b> Ocorrência de gerenciamento de solicitações, planejamento do projeto e controle do projeto.	<b>Definido</b> Início de desenvolvimento de solicitações e integração do produto. Verificação e validação de processos. Definição de processos organizacionais e foco no treinamento. Esforço em direção à integração do gerenciamento de projetos. Gerenciamento de riscos é enfatizado com base em



			análise de decisão.
<b>Darci Prado</b>	<b>Inicial (<i>Ad hoc</i>)</b> Nenhuma iniciativa da organização. Iniciativas pessoais isoladas. Resistência à alteração das práticas existentes. Gerenciamento de projetos de forma isolada.	<b>Conhecido</b> Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos. Estabelecimento de uma linguagem comum. Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não Padronizada e não disciplinada.	<b>Padronizado</b> Metodologia desenvolvida, implantada, testada e em uso. Informatização de partes da metodologia. Estrutura organizacional implantada. Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e Padronizada. Escritório de Gerenciamento de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos.

Fonte: PRADO (2003, p. 168)

O quadro 8 apresentou os níveis de 1 a 3 e o quadro 9 apresentará os níveis 4 e 5 dos modelos, ou seja, se trata de apenas um quadro, que foi dividido para facilitar a apresentação.

Quadro 9 – Comparativo de Modelos de Maturidade – Níveis 4 a 5

MODELO	NÍVEL 4	NÍVEL 5	COMENTÁRIOS
<b>Center Business Practices</b>	<b>Gerenciado</b> Processos integrados com processos corporativos. Forte análise de desempenho de projetos. Estimativas e agenda são baseadas em experiência da organização. A gerência está ativamente engajada no gerenciamento do portfólio de projetos.	<b>Otimizado</b> Existência de processos para medir a eficiência e eficácia dos projetos. São ativados processos para melhorar a eficiência da <i>performance</i> dos projetos. Foco gerencial na melhoria contínua.	Característica: semelhante ao modelo da SEI. Medição: possui modelo de medição. Implantação: possui modelo de implantação.
<b>Harold Kerzner</b>	<b>Benchmarking</b> Análise qualitativa e quantitativa e avaliação das práticas. Escritório de Gerenciamento de Projetos estabelecido.	<b>Melhoria Contínua</b> Arquivo de lições aprendidas. Transferência de conhecimentos entre times. Estabelecido um programa de acompanhamento. Estabelecido o uso de planejamento estratégico contínuo.	Por meio de questionário. Prevê o Escritório de Gerenciamento de Projetos nos níveis 4 e 5, após o desenvolvimento da metodologia.
<b>Berkeley</b>	<b>Gerenciado em nível corporativo</b> Integração de recursos e experiências em todos os projetos de forma sinérgica.	<b>Aprendizagem</b> São feitos ajustes nos processos.	Baseado em pesquisa do PMI e incorpora, também, peças dos outros modelos. Ênfase em gerenciamento de portfólio de projetos nos níveis 4 e 5. Focado no gerenciamento no sentido estratégico.
<b>ESI</b>	<b>Conhecido</b> Gerenciamento de projetos totalmente implementado em toda a organização.	<b>Otimizado</b> Esforço contínuo para melhorar e inovar a capacidade de gerenciar	Oferece uma abordagem rigorosa para avaliar o nível da organização, por meio de entrevistas, pesquisas e

	<p>Informação é utilizada para avaliar a eficiência dos processos e reduzir variações.</p> <p>Técnicas e ferramentas avançadas e alternativas são desenvolvidas.</p> <p>Os projetos são aderentes ao planejamento estratégico.</p>	<p>projetos.</p> <p>Falhas comuns são eliminadas.</p>	<p>revisão de documentos.</p>
<b>SEI</b>	<p><b>Quantitativamente Gerenciado</b></p> <p>Avaliação do desempenho dos processos organizacionais.</p> <p>Foco no gerenciamento quantitativo.</p>	<p><b>Otimizado</b></p> <p>É acentuada a inovação organizacional.</p> <p>Uso de Análise e Resolução Causal.</p>	<p>Oferece duas abordagens (melhoria contínua ou em etapas).</p> <p>Focado em uso intensivo de software.</p>
<b>Darci Prado</b>	<p><b>Gerenciado</b></p> <p>Treinamento Avançado.</p> <p>Alinhamento com os negócios da organização (Planejamento Estratégico).</p> <p>Comparação com <i>benchmarks</i>.</p> <p>Identificação de causas de desvios da meta.</p> <p>Melhorias na metodologia.</p> <p>Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes.</p> <p>Escritório de Gerenciamento de Projetos atua como Centro de Excelência.</p> <p>Gerentes de Projeto com grande autonomia.</p>	<p><b>Otimizado</b></p> <p>Otimização de prazo, custo e qualidade.</p> <p>Capacidade para assumir riscos maiores.</p> <p>Preparo para um novo ciclo de mudanças.</p>	<p>Baseado na experiência do autor e inspiração de outros modelos.</p> <p>Prevê a liderança do Escritório de Gerenciamento de Projetos a partir do Nível 3.</p> <p>A medição do Nível de Maturidade é feita por questionário e por um rigoroso processo de Diagnóstico da Situação Atual.</p> <p>Fornece um modelo estruturado para o crescimento.</p>

Fonte: PRADO (2003, p. 169)

O modelo OPM3 do PMI não utiliza a classificação em níveis e sim em valores percentuais. Isto traz um grande diferencial, pois permite a empresa escolher e medir em quais práticas estrategicamente trará maiores benefícios ao invés de trabalhar necessariamente nas práticas exclusivas de um nível. Este modelo fornece um processo para o aperfeiçoamento. Trata-se de um banco de dados com a descrição de aproximadamente 600 Melhores Práticas. Este é o aspecto que diferencia o OPM3 de outros modelos de maturidade existentes no mercado. O resultado da avaliação inclui uma lista de capacitações não adequadamente desenvolvidas pela organização e esta lista, por ordem de seqüência e importância, constitui a base para um plano de desenvolvimento.

O modelo do PMI reflete a experiência desta instituição com Gerenciamento de Projetos e foi desenvolvido num processo voluntário que envolveu quase 800 consultores de 35 países durante 6 anos, sendo o OPM3 liberado no final de 2003.

Considerando o poder influenciador do PMI em todo o mundo, o modelo OPM3 vem se tornando um dos principais modelos de maturidade, conforme quadro 8.

Quadro 10 – Uso da ferramenta OPM3 *Self Assessment*

1.502 Número de companhias usando OPM3 Online

1.448 Usuários ativos

1.289 Avaliações realizadas

586 Total de avaliações de *benchmarking*

**Principais indústrias que executaram avaliações de *benchmarking***

Serviços de Gerência de Negócio/Consultoria: 191

Tecnologia da Informação: 71

Elétrica / eletrônica: 56

Computadores / *software* / processamento de dados: 31

Engenharia: 30

Seguro: 30

Treinamento Incorporado: 25

Utilidades: 19

Educação: 17

:

Fonte: Adaptado do PMI *today* (2008, pg. 1)

A partir deste ponto esta dissertação fará a abordagem apenas do OPM3 que é o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos que será aplicado na organização em estudo. Serão apresentados os fundamentos do modelo tomando como base o manual do PMI *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation*.

## ***2.2 Benefícios do OPM3***

O OPM3 foi projetado para ajudar as organizações a traduzir estratégia em resultados de sucesso, de forma constante e previsível.

O gerenciamento de projeto organizacional é a sistemática de gerenciamento de projetos, programas e portfólio em alinhamento com a realização de metas estratégicas.

Os principais benefícios do uso do OPM3 são:

- Ele provê um caminho para avançar nas metas estratégicas da organização através da aplicação de práticas e princípios de gerenciamento de projetos. Ou seja, ele é a ponte entre a brecha da estratégia organizacional e projetos bem sucedidos.
- Ele provê relativamente um abrangente conjunto de conhecimentos que constituem as Melhores Práticas em gerenciamento de projetos organizacional.
- Através do uso do OPM3, uma organização pode determinar exatamente quais Melhores Práticas e Capacidades ela tem ou não tem, ou seja, a maturidade em gerenciamento de projetos que ela possui. Esta avaliação de maturidade então forma uma base para decidir se adota ou não melhorias em áreas críticas específicas, assim como os domínios de Portfólio, Programa, ou Gerenciamento de Projetos.
- Se a organização decidir adotar melhorias, o OPM3 provê orientação em priorização e planejamento.

## ***2.3 Implementação de estratégias através de projetos***

O mundo em que as organizações operam hoje está rapidamente tornando-se mais complexo do que sempre fora antes. Tecnologias emergentes, mudanças no ambiente empresarial (econômico e de negócios) oferecem muitas oportunidades, mas também muitos desafios, a organização precisa se esforçar para gerenciar e prosperar em meio das vastas mudanças.

Um desafio chave para as organizações está em se manter focada nos objetivos estratégicos, com uma habilidade de traduzir estes em resultados enquanto adaptando-se às forças externas. Porque organizações são direcionadas por metas e estão constantemente empreendendo mudanças para realizar suas metas, o conceito de **projetos** é um significado natural para elas gerenciarem as muitas dimensões de qualquer iniciativa de maneira ordenada e repetida. Isto é verdade se a meta é o desenvolvimento de um novo produto de software, implementação de um novo sistema em uma organização, ou projetar e construir uma ponte. Um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único. Colocando de maneira simples, projetos ajudam as organizações a realizar mudanças estratégicas desejadas em um mundo em mudanças.

Dependendo do tamanho das organizações, complexidade, e sofisticação, ela pode iniciar ou gerenciar influenciando múltiplos projetos simultaneamente. Grupos de projetos às vezes constituem um programa, que é um grupo de projetos gerenciados de maneira coordenada para a obtenção de benefícios que não poderiam ser alcançados se gerenciados individualmente. Programas podem incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo de projetos distintos no programa.

Similarmente, um *Portfólio* é uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados juntos para facilitar o gerenciamento efetivo daquele trabalho para satisfazer os objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não necessariamente ser interdependentes ou diretamente relacionados. Líderes organizacionais, que são focados de ponta a ponta em efetividade da organização como um todo, entendem que projetos, programas, e portfólios são a coleção certa para ajudá-los a alcançar suas metas estratégicas.

#### ***2.4 Maturidade organizacional***

Conforme a figura 11 a progressão crescente de maturidade projetada dentro do OPM3 consiste de muitas dimensões, ou diferentes caminhos de visão para uma maturidade da organização. Uma dimensão envolve a observação de Melhores Práticas em termos de duas associações com o estágio progressivo de melhoria de processo – de padronização para medição para controle e, ultimamente, para melhoria contínua. Outra dimensão envolve a progressão de Melhores Práticas associadas com cada um dos domínios, primeiro

endereçando Gerenciamento de Projeto, então Gerenciamento de Programa, e finalmente, Gerenciamento de Portfólio. Cada uma destas progressões é uma série contínua a frente que a maior parte das organizações aspira avançar.

Figura 11 – Maturidade de gerenciamento de projetos organizacional uma série contínua crescente



Fonte: *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 6)

## 2.5 Conhecimento, avaliação e melhoria

O usuário pode pensar no OPM3 como consistindo de três elementos interligados: **Conhecimento, Avaliação, e Melhoria**. No elemento Conhecimento, o usuário torna-se proficiente no Padrão, estar confortável com o conjunto de Melhores Práticas e o conhecimento contido nele, com a idéia de gerenciamento de projetos organizacional, com maturidade no gerenciamento de projetos organizacional, e com os conceitos e metodologia do OPM3. No elemento Avaliação, a organização é comparada ao Padrão para determinar sua corrente localização contínua de maturidade no gerenciamento de projetos organizacional. No elemento Melhoria, organizações que decidem mover-se a frente com iniciativas de mudanças em direção ao crescimento de maturidade podem usar os resultados da Avaliação como uma base para planejamento, e mover-se adiante para implementar o plano.

## **2.6 Introdução aos passos do OPM3**

### **Conhecimento**

**Passo Um: Preparar para avaliação.** O primeiro passo é para a organização se preparar para o processo de avaliação de maturidade em gerenciamento de projeto organizacional em relação ao Modelo. Isto envolve o entendimento do conteúdo do Modelo tão completo quanto possível, tornando-se familiar com gerenciamento de projeto organizacional e com a operação do OPM3. Conteúdos do Padrão inclui o texto narrativo, com Apêndices e Glossário, a ferramenta *Self-Assessment*, e os três Diretórios contendo dados detalhados das Melhores Práticas.

### **Avaliação**

**Passo Dois: Executar Avaliação.** O próximo passo é avaliar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos da organização. Para fazer isto, uma organização precisa ser capaz de comparar as características correntes do estado de sua maturidade com aquelas descritas pelo Modelo. A primeira fase da Avaliação é uma revisão de quais Melhores Práticas no Padrão são e não são correntemente demonstrados pela organização, e identificando a posição geral da organização em uma série contínua de maturidade de gerenciamento de projetos organizacionais. A ferramenta provida no OPM3 é um caminho para acompanhar isto, e as organizações podem desenvolver outras.

Então, em uma segunda fase da Avaliação, a organização reúne informações que promovem maior retorno em um nível mais detalhado para determinar que Capacidades específicas, associadas com cada Melhor Prática, a organização correntemente demonstra ou não – e quais as dependências entre elas. Os resultados do passo Avaliação podem guiar uma organização para planejar as melhorias, repetir a Avaliação, ou sair do processo. Se uma organização escolhe sair, uma revisão periódica do passo Avaliação é recomendada, para monitorar os efeitos das intervenções de mudanças.

### **Melhoria**

**Passo Três: Plano para Melhoria.** Para aquelas organizações que escolheram adotar melhorias organizacionais conduzindo para o crescimento de maturidade, os resultados

do passo anterior formam a base para um plano de melhoria. A documentação de que Capacidades a organização tem ou não – incluem as dependências entre elas – permitindo uma classificação de necessárias Capacidades e Resultados em conformidade com as prioridades para sua organização. Esta informação abre o caminho para desenvolver um plano específico para alcançar os Resultados associados com as Capacidades das Melhores Práticas relevantes.

**Passo Quatro: Implementando Melhorias.** Este passo é onde mudanças organizacionais tomarão lugar. Uma vez o plano tendo sido estabelecido, a organização melhorará no tempo com o plano, isto é, executar requisitos de atividades de desenvolvimento organizacional para atingir as necessárias Capacidades e avançar no caminho para o crescimento da maturidade de gerenciamento de projeto organizacional.

#### **Retorno para Avaliação e Melhoria**

**Passo Cinco: Repetir o Processo.** Tendo completada alguma atividade de melhoria, a organização retornará para o passo Avaliação para avaliar de novo onde ela está correntemente na série contínua de maturidade em gerenciamento de projeto organizacional (recomendado) – ou retornará para o Passo Três para iniciar o endereçamento de outras Melhores Práticas identificadas em uma avaliação anterior.

Chegamos ao fim deste capítulo onde foi possível conhecer os conceitos ligados à modelo de maturidade organizacional de gestão de projetos e introduzir o OPM3. Com o uso deste modelo uma organização pode determinar exatamente quais Melhores Práticas e Capacidades ela tem ou não tem, ou seja, a maturidade em gerenciamento de projetos que ela possui. Esta avaliação de maturidade permite a organização formar uma base para decidir se adota ou não melhorias em áreas críticas específicas, assim como os domínios de Portfólio, Programa, ou Gerenciamento de Projetos. No próximo capítulo estaremos nos aprofundando no entendimento e uso do modelo referente ao padrão do OPM3.



## CAPÍTULO 3 – ENTENDENDO E USANDO O MODELO

Estaremos apresentando neste capítulo os conceitos do OPM3 em mais detalhes, visando um melhor entendimento do modelo e da forma de uso. Para o entendimento do modelo será apresentado os conceitos de melhores práticas; capacidades, resultados, e indicadores chaves de desempenho; dependências entre melhores práticas e Capacidades; os processos de gerenciamento de projetos organizacional. Visando o uso do modelo serão apresentados os diretórios do OPM3 e o software (*OPM3 Self Assessment*).

### ***3.1 Melhores Práticas***

Maturidade em gerenciamento de projeto organizacional é descrito no OPM3 através da existência de Melhores Práticas. A Melhor Prática é um ótimo caminho correntemente reconhecido pela indústria para alcançar uma determinada meta ou objetivo. Para o gerenciamento de projetos organizacional, isto inclui a habilidade para entregar projetos previsíveis, consistentes e com êxito para implementar estratégias organizacionais. Além disso, Melhores Práticas são dinâmicas porque elas evoluem no tempo tanto quanto novos e melhores caminhos são desenvolvidos para alcançar suas metas determinadas. Usando Melhores Práticas cresce a probabilidade que a meta determinada ou objetivo será alcançado.

Um exemplo de uma Melhor Prática, do Diretório de Melhores Práticas do OPM3, é a número 5240. O nome da Melhor Prática é Estabelecer Comunidades Internas de Gerenciamento de Projetos. Ela é descrita como segue: A organização estabelecerá uma comunidade interna que suporte gerenciamento de projeto.

Melhores práticas são mais bem alcançadas pelo desenvolvimento e consistência demonstrados no suporte a suas Capacidades, como observado através de mensuráveis Resultados.

### 3.2 *Capacidades, Resultados, e Indicadores Chaves de Desempenho*

A **Capacidade** é uma competência específica que precisa existir em uma organização de forma regrada para executar processos de gerenciamento de projeto e realizar gerenciamento de projeto, serviços e produtos. Capacidades são passos incrementais, direcionados para uma ou mais Melhores Práticas. Cada Melhor prática é composta por duas ou mais Capacidades.

A existência de uma Capacidade é demonstrada pela existência de um ou mais **Resultados** correspondentes. Resultados são tangíveis ou intangíveis efeitos de aplicação de uma Capacidade. Na estrutura do OPM3, a Capacidade pode ter múltiplos Resultados.

Um exemplo de uma Capacidade e seu Resultado, no caso da Melhor Prática citada anteriormente, seria como segue:

**Melhor Prática:** Estabelecer Comunidades Internas de Gerenciamento de Projetos.

**Capacidade** (uma de quatro para esta melhor prática): Facilita Atividades de Gerenciamento de Projetos.

**Resultado:** Iniciativas Locais - A organização desenvolve livros de bolso de consenso em volta de áreas de interesse especial.

Um **Indicador Chave de Desempenho** (KPI - *Key Performance Indicator*) é um critério pela qual uma organização pode determinar, quantitativamente ou qualitativamente, se o Resultado associado com a Capacidade existe ou o grau que ela está. Um Indicador Chave de Desempenho pode ser uma medida direta ou uma avaliação técnica.

Exemplo: a KPI para a Melhor Prática, Capacidade e Resultado somente mostram Comunidade endereça pontos de atenção locais. Em outras palavras, a existência de Iniciativas Locais seriam determinadas ou não se comunidades dentro da organização estão atualmente focadas no endereçamento de pontos de atenção de interesse local com referência a gerenciamento de projeto.

Quando um Indicador Chave de Desempenho é quantitativo, envolve medidas diretas, uma forma de métrica é requerida. Uma métrica é uma medida de alguma coisa. Alguma coisa tangível, assim como um contador de erro, pode ser medido diretamente e objetivamente. Alguma coisa intangível, assim como satisfação de cliente, precisa primeiro ser feito tangível – por exemplo, através de uma inspeção resultando em uma escala de classificação – antes de ela poder ser medida. Uma métrica pode ser binária (alguma coisa

existe ou não existe), ela pode ser mais complexa (assim como um escala de classificação), ou ela ou ela pode ser monetária (assim como um retorno financeiro).

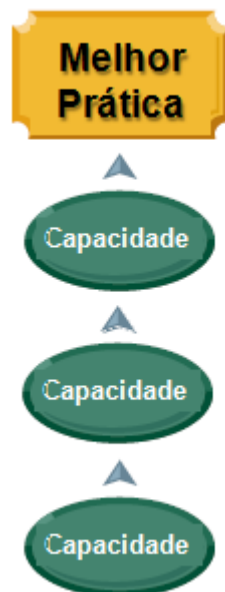
Indicadores Chaves de Desempenho (KPIs) confirmam a obtenção de Resultados.

### 3.3 Dependências entre melhores práticas e capacidades

Para apurar a existência de uma Melhor Prática – e, conseqüentemente, avaliar exatamente a maturidade da organização – uma organização precisa entender a dependência entre Melhores Práticas e Capacidades.

Um tipo de dependência é representada pela série de Capacidades direcionadas para uma simples Melhor Prática. Em geral, cada Capacidade é construída sobre o precedente de outras Capacidades, conforme ilustrado na figura 12.

Figura 12 – Dependência podem envolver uma série de capacidades



Fonte: Adpatado do *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 17)

Continuando o exemplo utilizado anteriormente – Melhor Prática 5240, Estabelecer Comunidades Internas de Gerenciamento de Projetos – a série de quatro interdependentes Capacidades são como segue, listado aqui como elas apareceriam no **Diretório de Planejamento de Melhorias**, da menor dependência para maior dependência como você lê abaixo:

**Facilita Atividades de Gerenciamento de Projetos**

A organização facilita a formação de grupos interessados em torno de problemas e pontos de atenção de gerenciamento de projetos.

**Desenvolve Conscientemente Atividade de Gerenciamento de Projetos**

A organização reúne informações sobre comunidades internas de gerenciamento de projetos. As comunidades podem ter tarefas designadas assim como iniciativas de melhoria no gerenciamento de projetos.

**Patrocina Atividades de Gerenciamento de Projetos**

A organização tem grupos internos que patrocinam atividades de gerenciamento de projetos.

**Coordena Atividades de Gerenciamento de Projetos**

A organização utiliza comunidades internas de gerenciamento de projetos como parte de um programa maior de suporte de gerenciamento de projeto.

Outros tipos de dependência ocorrem quando a existência de uma Melhor Prática depende em parte de existência de alguma outra Melhor Prática. Como exemplo temos que a Melhor Prática 42 depende da Melhor Prática 51. Como um resultado, ao mesmo uma das Capacidades dentro da Melhor Prática 42 depende da existência de uma Capacidade dentro da Melhor Prática 51.

Dependência pode também existir entre Melhores Práticas e algumas vezes há junção de dependência em torno de Capacidades de Melhores Práticas.

***3.4 Os processos de gerenciamento de projeto organizacional***

O Padrão divide gerenciamento de projeto organizacional em três domínios:

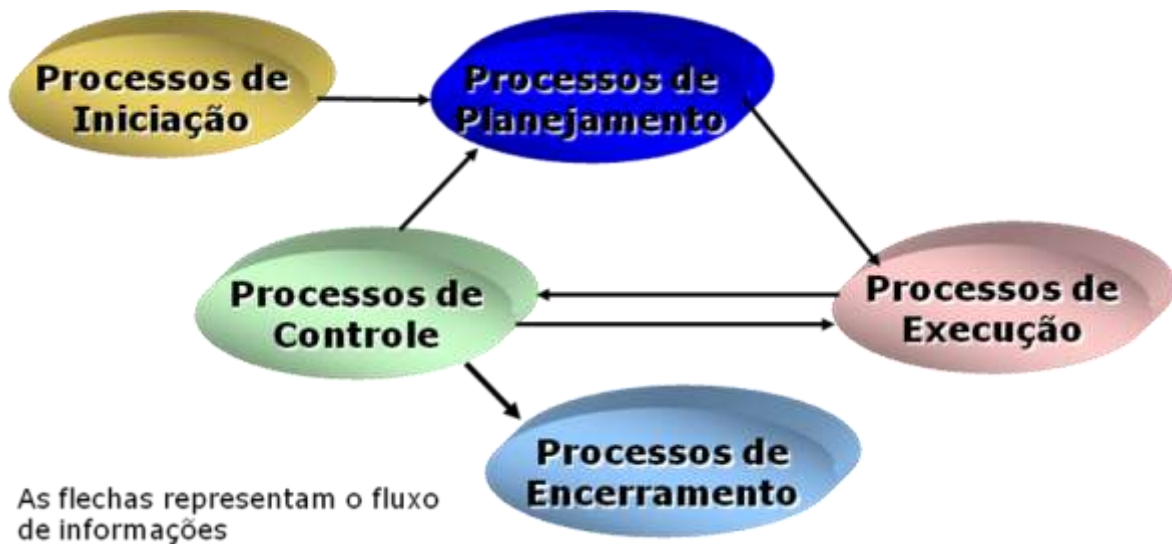
1. Gerenciamento de Projetos
2. Gerenciamento de Programa
3. Gerenciamento de Portfólio

Cada domínio contém um conjunto de processos, consistente com os cinco grupos de processo descritos no guia PMBOK. (Publicação também do PMI voltado para gerenciamento de projetos). OPM3 teoriza que os grupos de processos e os processos que os

constituem são aplicáveis para os domínios de Gerenciamento de Programa e Portfólio. Esta suposição pode não ser perfeita, mas ela é considerada pertinente e conveniente para ajudar indivíduos e organizações a melhor entenderem Melhores Práticas. A teoria também ajuda esclarecer como Melhores Práticas podem ser organizadas em grupos menores para entendimento e uso. Os processos dentro de cada grupo de processo dentro de cada domínio são ligados um ao outro através de fluxos de informação. Semelhantemente, os domínios sem si mesmos são ligados através de fluxos de informação, assim como através outros processos habilitadores, assim como controles e ferramentas e técnicas.

Os cinco grupos de processos:

Figura 13 – Os cinco grupos de processos

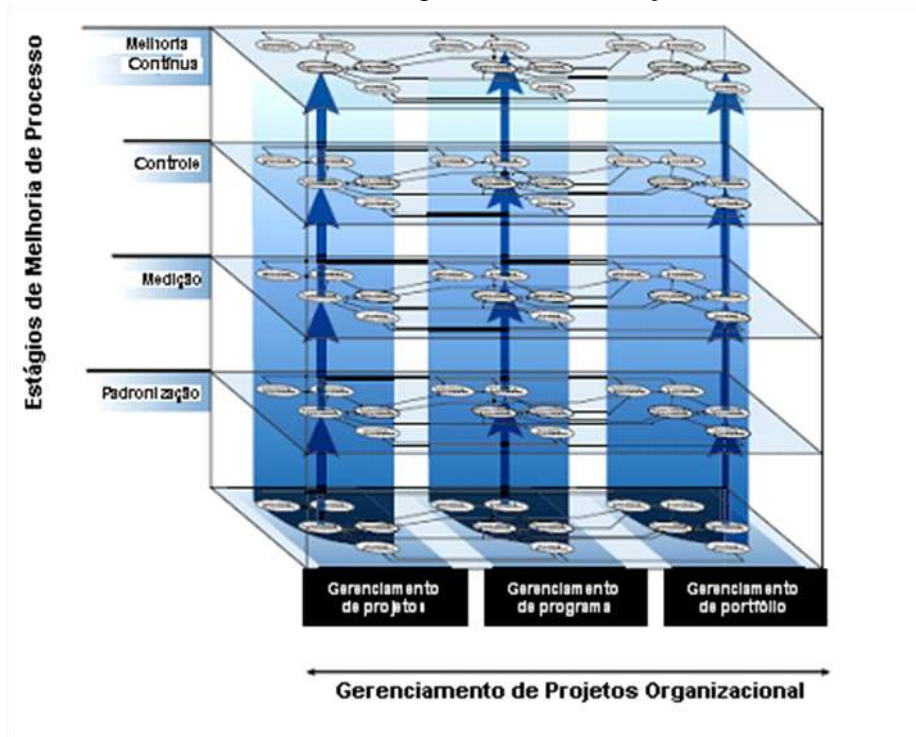


Fonte: PMBOK (2000)

Processos de Gerenciamento de Projeto Organizacional depende de Gerenciamento de Projeto, Gerenciamento de Programa, e Gerenciamento de Portfólio.

Dentro da Construção do Processo OPM3, os cinco grupos de processo de Gerenciamento de Projeto são combinados, dentro de cada um dos três domínios, interagindo e progredindo através dos quatro estágios do processo de melhoria, conforme figura 14.

Figura 14 – Construção do OPM3



Fonte: Adaptado do *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 28)

### 3.5 Os diretórios do OPM3

Existem três Diretórios no Padrão OPM3:

- Diretório de Melhores Práticas
- Diretório de Capacidades
- Diretório de Planejamento de Melhorias

Segue exemplos da formatação de cada um dos três Diretórios do OPM3. Note que a abreviação “PPP” refere-se aos três domínios de gerenciamento de Projeto, Programa e Portfólio. A abreviação “SMCI” refere-se aos quatro estágios de melhoria de processo: Padronização (*Standardize*), Medição (*Measure*), Controle (*Control*), e Melhoria (*Improve*) contínua. A abreviação “IPECC” refere-se aos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento (*Closing*).

Quadro 11 – Página exemplo do Diretório de Melhores Práticas

BP ID	Title	Description	Project	Program	Portfolio	Standardize	Measure	Control	Improve
1000	Establish Organizational Project Management Policies	The organization has policies describing the standardization, measurement, control, and continuous improvement of organizational project management processes.	X	X	X	X	X	X	X
1010	Project Initiation Process Standardization	Project Initiation Process standards are established.	X			X			
1020	Project Plan Development Process Standardization	Project Plan Development Process standards are established.	X			X			
1030	Project Scope Planning Process Standardization	Project Scope Planning Process standards are established.	X			X			
1040	Project Scope Definition Process Standardization	Project Scope Definition Process standards are established.	X			X			
1050	Project Activity Definition Process Standardization	Project Activity Definition Process standards are established.	X			X			
1060	Project Activity Sequencing Process Standardization	Project Activity Sequencing Process standards are established.	X			X			

Fonte: *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 33)

No quadro 11 podemos verificar os códigos das identificações das melhores práticas, o nome de cada uma delas, uma descrição e a indicação dos domínios de gerenciamento de projetos e dos estágios de melhoria de processo aos quais as melhores práticas estão presentes.

O Diretório de Melhores Práticas listam aproximadamente 600 Melhores Práticas que formam a fundação do conteúdo do OPM3 agrupadas conforme apresentado no quadro 10, também associadas aos três domínios de gerenciamento de projetos e aos estágios de melhoria de processo.

Quadro 12 – Agrupamento de Melhores Práticas

<b>Agrupamento de Identificadores</b>	<b>Domínio</b>	<b>Estágio</b>
1000-1690	Projeto	Padronização
1700-2230	Projeto	Medição
2240-2620	Projeto	Controle
2630-3050	Projeto	Melhoria
3120-3580	Programa	Padronização
3590-3990	Programa	Medição
4000-4380	Programa	Controle
4390-4770	Programa	Melhoria
4780-5680	Portfólio	Padronização
5690-6190	Portfólio	Medição
6200-6580	Portfólio	Controle
6590-7010	Portfólio	Melhoria

Fonte: Adaptado *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 42)

No quadro 13 podemos observar as capacidades (*capabilities*) dentro de sua melhor prática (*best practice*) e os resultados (*outcomes*) de cada capacidade inclusive com os indicadores de desempenho (*KPI*). Podemos identificar também em qual domínio de gerenciamento de projetos a capacidade se enquadra, assim como o estágio de melhoria de processo e o grupo de processos de gerenciamento de projetos.



Quadro 13 – Página exemplo do diretório de capacidades

BP ID	BP Name				
1410	Manage Project Resource Pool				
<b>BP Description</b> The organization has the mechanisms, systems, and processes that provide projects with professional project managers and competent, committed project team members.					
Capability ID	Cap. Name	PPP Project	SMCI Standardize	IPECC Planning	
1410.010	Know the Importance of Competent Resource Pool				
<b>Capability Description</b> The organization is aware of the processes needed to provide qualified people to projects.					
Outcome ID	Outcome Name	Outcome Description	KPI Name	Metrics Name	
1410.010.10	Organizational Process Analysis	The organization is aware of its current state with respect to the processes that provide qualified people.	Results of the Current State Process Analysis	Exists	
Capability ID	Cap. Name	PPP Project	SMCI Standardize	IPECC Other	
1410.020	Identify Process Requirements for Resource Pool				
<b>Capability Description</b> The organization identifies the process requirements for ensuring a competent project resource pool.					
Outcome ID	Outcome Name	Outcome Description	KPI Name	Metrics Name	
1410.020.10	Process Requirements for Managing Resource Pool	The organization defines the requirements for managing a competent project resource pool.	Requirements for the Process	Exists	
Capability ID	Cap. Name	PPP Project	SMCI Standardize	IPECC Other	
1410.030	Develop a Skills Database				
<b>Capability Description</b> The organization has a skills database.					
Outcome ID	Outcome Name	Outcome Description	KPI Name	Metrics Name	
1410.030.10	Skills of Individuals	The organizational skills database includes skills of individual staff members.	Skills Gap Analysis Results	Exists	
Capability ID	Cap. Name	PPP Project	SMCI Standardize	IPECC Other	
1410.040	Determine Training Requirements				
<b>Capability Description</b> The organization uses the skills database to determine training requirements.					
Outcome ID	Outcome Name	Outcome Description	KPI Name	Metrics Name	
1410.040.10	Training Curriculum	A list of resources competent in project management is available.	Relevant Training Curriculum	Exists	
1410.040.20	Pool of Project Resources With Appropriate Skills	Each project manager can search the pool for appropriate resources.	Current Resource Skills Inventory	Exists	
Capability ID	Cap. Name	PPP Project	SMCI Standardize	IPECC Planning	
1410.050	Match Project Resource Requirements				
<b>Capability Description</b> The organization uses the skills database to select qualified individuals for staffing the projects.					
Outcome ID	Outcome Name	Outcome Description	KPI Name	Metrics Name	
1410.050.10	Right Resources for the Project	The organization develops a matrix of roles, qualifications and competencies	Staffed Project Team	Exists	
1410.050.20	Optimal Assignment of Project Resources	Project's use the skills database to select project team members.	Organizational View of Resource Pool	Exists	

]

Fonte: *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 34)

O quadro 14 apresenta a página exemplo do Diretório de Planejamento de Melhorias o qual provê a dependência entre as capacidades que são essenciais na avaliação e desenvolvimento dos passos do ciclo do OPM3. Uma vez que a organização identificou as melhores práticas a serem trabalhadas, o diretório indicará as capacidades de cada melhor prática e quaisquer capacidades adicionais que possam ser dependentes.

Quadro 14 – Página exemplo do diretório de planejamento de melhorias

<b>Best Practice</b>	1410	<b>Name</b>	Manage Project Resource Pool							
		<b>Description</b>	The organization has the mechanisms, systems, and processes that provide projects with professional project managers and competent, committed project team members.							
				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capability</b>	<b>Name</b>	<b>Outcome Checklist</b>								
1410.010	Know the Importance of Competent Resource Pool	<input type="checkbox"/>								
1410.020	Identify Process Requirements for Resource Pool	<input type="checkbox"/>								
5220.030	Implement Staff Acquisition Policies and Procedures	<input type="checkbox"/>								
1410.030	Develop a Skills Database	<input type="checkbox"/>								
1400.040	Review Human Resource Plan	<input type="checkbox"/>								
3100.030	Staff Technical and Administrative Resources	<input type="checkbox"/>								
5630.010	Assign Professional Project Managers	<input type="checkbox"/>								
1410.040	Determine Training Requirements	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
1410.050	Match Project Resource Requirements	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								

Best Practice 1410 has 5 capabilities, 4 prerequisites, and 11 outcomes.

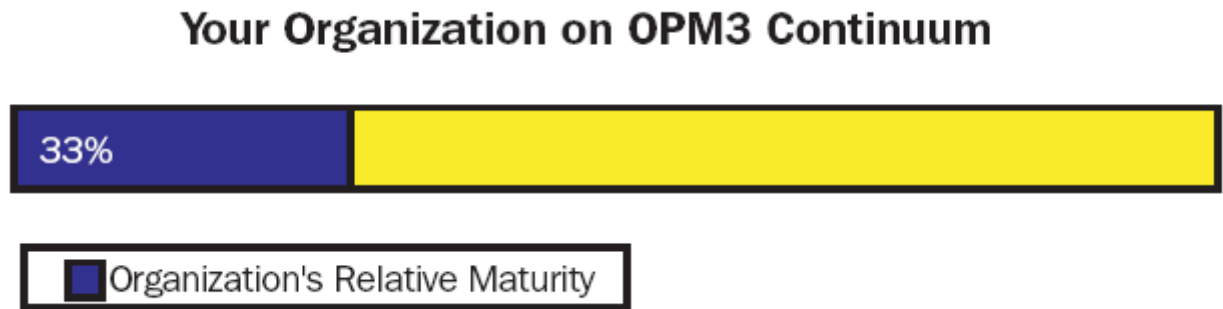
Fonte: *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 34)

### 3.6 A ferramenta OPM3 Self-Assessment

O *Self-Assessment* é uma ferramenta para execução da avaliação. Após preencher as questões do *Self-Assessment* será produzido uma visão em alto nível ou “executiva” – incluindo a lista de Melhores Práticas que correntemente existe na organização, e aquelas que não existem em relação ao Padrão. A lista de Melhores Práticas que não existem correntemente na organização pode ser referenciada como “Melhores Práticas Alvo”. O programa também gera quatro gráficos, baseados nas respostas: 1) Posição como um todo da organização em uma série contínua da maturidade de gerenciamento de projeto organizacional, 2) a maturidade da organização em termos de cada domínio, 3) a maturidade da organização em termos de cada estágio de melhoria, e 4) uma visão composta dos gráficos 2 e 3.

Na figura 15 identificamos a posição geral de maturidade da organização em gerenciamento de projetos.

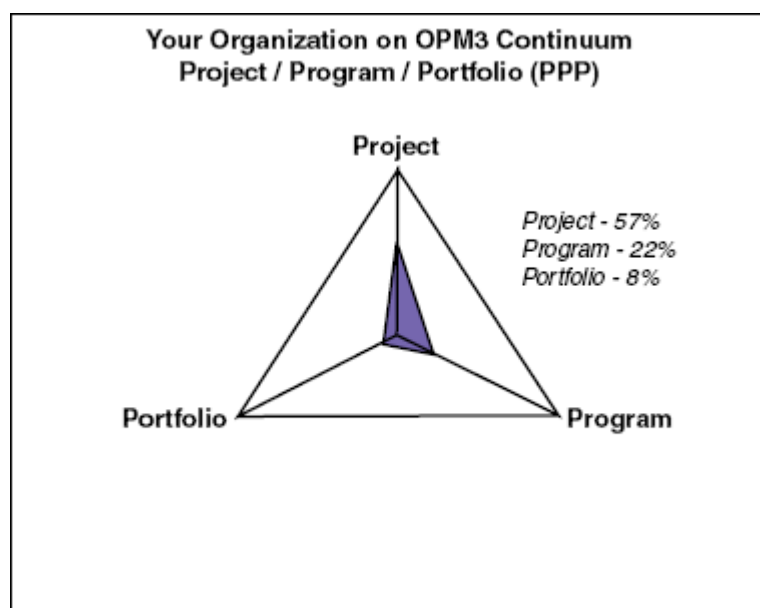
Figura 15 – Maturidade relativa da organização



Fonte: *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 43)

A figura 16 indica uma avaliação de maturidade dentro de cada um dos três domínios de gerenciamento de projetos organizacional. Espera-se que o indicador de maturidade seja maior em projetos do que programa, e em programa do que portfólio. Entretanto o resultado pode não seguir este padrão. Por exemplo, a avaliação de gerenciamento de portfólio pode ser maior que o esperado. Isto pode ser devido a priorização da organização ou planejamento de processos e finanças ou controle neste domínio.

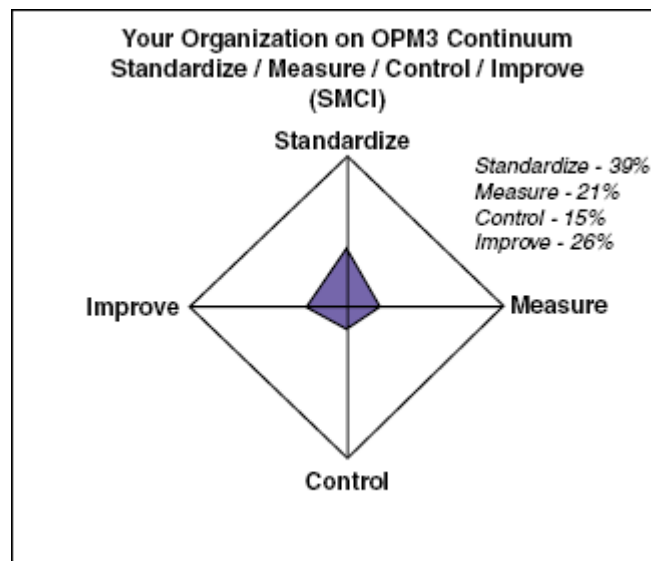
Figura 16 – Maturidade da organização em termos de cada domínio



Fonte: *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 43)

Da mesma forma a figura 17 pode não mostrar uma diminuição do nível de maturidade de padronização para medição, controle e melhoria contínua. Por exemplo, a organização pode ter muitos controles legais e financeiros em um dos estágios, que pode resultar em uma maior indicação de maturidade por controle do que por medição.

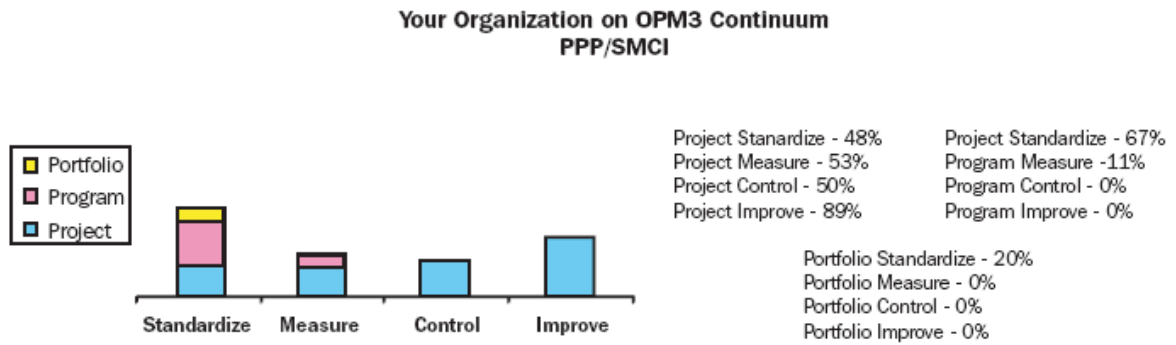
Figura 17 – Maturidade da organização em termos de cada estágio de melhoria



Fonte: *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 44)

A chave para leitura das figuras 16 e 17 está na quantidade de espaço em branco, que é uma indicação de onde as melhorias podem ser feitas. Na maioria dos casos, o nível de padronização não está onde a organização desejaria, em um ou mais domínios. Padronizar normalmente seria por onde iniciar uma avaliação abrangente. Na figura 18 temos uma visão da junção destes dois gráficos.

Figura 18 – Maturidade da organização por domínio e estágio de melhoria de processo



Fonte: *OPM3 Knowledge Foundation* (2003, p. 44)

Concluimos mais este capítulo onde se focou no entendimento e uso do OPM3, os quais servirão como subsídio para uma melhor compreensão e análise da aplicação do modelo em uma organização, que é o assunto a ser apresentado no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO EM UMA ORGANIZAÇÃO**

O Capítulo 4 mostrará a aplicação prática da avaliação do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização onde serão apresentadas as principais fases de aplicação do modelo: preparação e aplicação da avaliação para determinar o percentual atual de maturidade para a organização; avaliação do resultado da avaliação da diretoria; apresentação do resultado da avaliação para a diretoria; seleção das melhores práticas e suas respectivas capacitações para diretoria. Também será apresentada uma análise crítica ao modelo

### ***4.1 Contexto***

Para realização do estudo da aplicação da avaliação do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos foi escolhida uma organização sem fins lucrativos da área de gerenciamento de projetos. O foco desta organização é a expansão do conjunto de conhecimentos da profissão de gerente de projetos na localidade do estado de São Paulo. A organização apóia e promove uma série de atividades educacionais, publicações, pesquisas e certificação. A organização funciona através de trabalho voluntário e é formada por membros individuais (associados).

O estudo foi desenvolvido ao longo do ano de 2008, e contou com a participação de mais de 20 voluntários. O custo foi de R\$ 2.200,00 (dois mil e duzentos reais), sendo R\$1.200,00 para aquisição de cópia oficial do software OPM3, mais R\$ 1.000,00 para custeio de reuniões, estacionamento, atividades de treinamento, e de avaliação.

Com o objetivo de verificar os percentuais de maturidade da organização, o escopo contemplou as diretorias da vice-presidência, estudos técnicos, administrativa, apoio ao associado, financeira e eventos e ao término.

O termo “organização” não necessariamente se refere a uma companhia inteira, agência, associação, ou sociedade. Ela pode referenciar unidades de negócio, grupos funcionais, departamentos, ou subagências dentro do todo. No contexto do OPM3, o termo aplica-se para qualquer grupo que pretende fazer uso do material deste Padrão. Neste contexto foi aplicado o modelo em cada diretoria por equipes distintas, sendo depois consolidados os resultados para apuração dos percentuais médios de maturidade da organização como um

todo. Apresentaremos em detalhe a aplicação do modelo na diretoria administrativa que foi o objeto de estudo do autor desta dissertação.

#### ***4.1 Preparação e aplicação da avaliação***

Nesta fase foi realizada entrevista com o diretor administrativo, sendo três entrevistadores os quais debateram em conjunto com o diretor as respostas buscando uma única visão do estágio de maturidade da diretoria.

As respostas as 151 perguntas do modelo OPM3, foram fornecidas com nível adequado de entendimento dos conceitos de Projetos, Programas e Portfólio, uma vez que o diretor possuía domínio sobre a metodologia do PMI e conhecimento prático do modelo de maturidade.

No apêndice A segue o questionário com as respostas da entrevista sendo 29 respostas afirmativas e 122 negativas. Respostas afirmativas: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 12, 16, 24, 29, 31, 47, 56, 57, 58, 59, 60, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 103, 123, 141, 142.

#### ***4.2 Avaliação dos resultados***

Nessa fase, as respostas obtidas serviram de entrada para a aplicação da ferramenta OPM3 que resultou no cálculo de um índice geral de maturidade de gerenciamento de projetos. Nesta fase também foram analisadas as “Melhores Práticas” categorizadas como existentes (44) e não existentes (513) na diretoria. Segue abaixo o quadro 15 com as melhores práticas já praticadas pela diretoria:

Quadro 15 – Melhores práticas já praticadas

<b>ID</b>	<b>Melhores Práticas</b>
<a href="#">1010</a>	Padronização do processo de iniciação de projeto
<a href="#">1420</a>	Estabelecer o papel do gerente de projetos
<a href="#">1450</a>	Estabelecer um patrocínio forte
<a href="#">1460</a>	Aplicar processos de gerência de projeto flexível

<a href="#">1490</a>	Integrar áreas de conhecimento do guia PMBOK
<a href="#">1520</a>	Comunicar o sentido da organização
<a href="#">1540</a>	Incluir objetivos estratégicos em objetivos do projeto
<a href="#">1550</a>	Usar linha de base de planejamento padrão
<a href="#">1600</a>	Estar de acordo com técnicas de gerenciamento de projetos centrais
<a href="#">1610</a>	Avaliar riscos do projeto
<a href="#">1640</a>	Otimizar gerenciamento de portfólio
<a href="#">1650</a>	Alinhar projetos
<a href="#">1660</a>	Compreender alinhamento estratégico do projeto
<a href="#">1700</a>	Medir processo de iniciação do projeto
<a href="#">2090</a>	Aderir a metodologia de gerenciamento de projeto
<a href="#">2110</a>	Buscar o retorno de investimento
<a href="#">2170</a>	Priorizar Projetos
<a href="#">2200</a>	Estabelecer gerenciamento de risco
<a href="#">3030</a>	Capturar e compartilhar lições aprendidas
<a href="#">3060</a>	Selecione projetos baseado nos melhores interesses da organização
<a href="#">3070</a>	Incentivar a fazer avaliação do risco
<a href="#">3120</a>	Padronização do processo de iniciação de programa
<a href="#">3520</a>	Avaliar a confiança nos planos
<a href="#">3530</a>	Compreender alinhamento estratégico de programa
<a href="#">3540</a>	Ciência do plano entre programas
<a href="#">3550</a>	Aderir a acordos de protocolo entre programas
<a href="#">3570</a>	Gerenciar projetos relacionados
<a href="#">5170</a>	Usar linguagem comum de projeto
<a href="#">5180</a>	Eduque executivos
<a href="#">5250</a>	Interagir com comunidades externas de



	gerenciamento de projetos
<a href="#">5270</a>	Integrar a metodologia de gerenciamento de projetos com os processos organizacionais
<a href="#">5290</a>	Estabelecer políticas de gerenciamento de projetos
<a href="#">5340</a>	Estabelecer suporte executivo
<a href="#">5390</a>	Integrar gerenciamento de projetos através de todas as operações
<a href="#">5440</a>	Alinhe projetos aos objetivos estratégicos
<a href="#">5490</a>	Reconhecer o valor do gerenciamento de projetos
<a href="#">5500</a>	Defina valores do gerenciamento de projetos
<a href="#">5520</a>	Colaborar com os objetivos
<a href="#">5570</a>	Investir em gerenciamento de portfólio
<a href="#">5680</a>	Suportar comunicação organizacional
<a href="#">6160</a>	Selecionar projetos baseados no valor organizacional
<a href="#">6180</a>	Selecionar projetos de acordo com a estratégia
<a href="#">6980</a>	Criar um programa de desenvolvimento de maturidade organizacional
<a href="#">7010</a>	Reconhecer a necessidade do OPM3

Fonte: Diretoria administrativa (2008)

#### ***4.3 Resultados da aplicação do modelo OPM3***

De acordo com as respostas prestadas, o índice geral de gerenciamento de projetos na diretoria foi calculado em 18%, tal como está apresentado na figura 19 abaixo. Enfatiza-se que esse resultado não deve ser usado para fins comparativos entre organizações, uma vez que o limite de 100% implica na adoção da totalidade das melhores práticas recomendadas pelo modelo OPM3 o que, as vezes, não tem significado lógico para a organização avaliada. Deve, portanto ser usado para fins de avaliação do progresso obtido, após aplicação repetida e

periódica do modelo OPM3. Espera-se que na próxima avaliação esse índice geral de maturidade cresça para 23% conforme veremos mais adiante.

Figura 19 – Maturidade relativa

**REPORT – OPM3 CONTINUUM**



Fonte: Diretoria administrativa (2008)

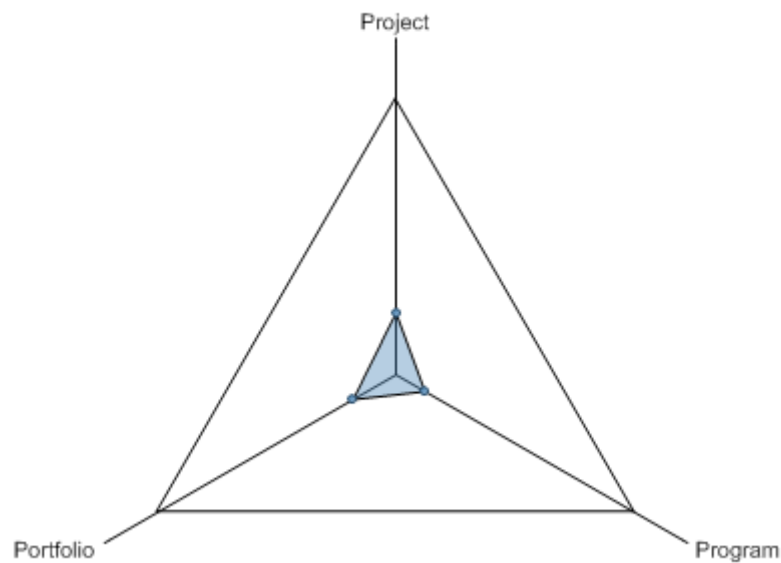
O resultado geral obtido pode ser visualizado de três modos distintos, permitindo uma avaliação mais precisa da maturidade da organização:

a) entre os domínios do modelo: com 22% para projeto, 12% para programa e 18% para portfólio conforme a figura 20. Destaca-se aqui o percentual de portfólio acima de programa, o qual era esperado por se tratar da diretoria administrativa a qual necessariamente está envolvida com a administração de todos os projetos da organização.

Figura 20 – Resultado geral entre os domínios do modelo

**REPORT – PPP**

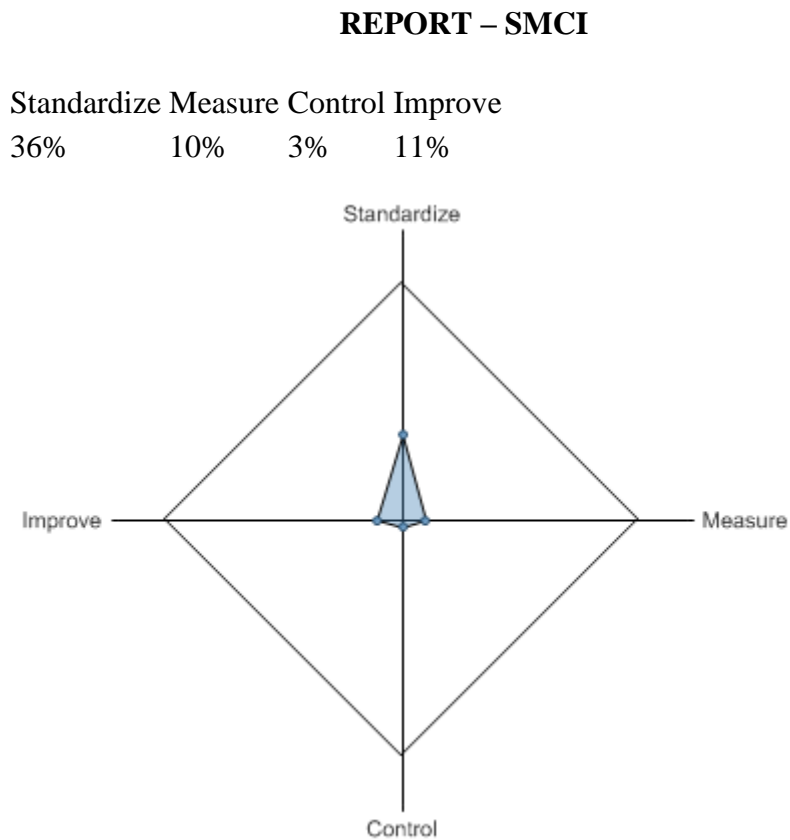
Project	Program	Portfolio
22%	12%	18%



Fonte: Diretoria administrativa (2008)

b) entre os estágios de melhoria dos processos: com 36% de padronização, a diretoria administrativa já dispõe de um grau relativo de padronização de processos muito embora não demonstre, ainda, está-los aplicando, controlando e melhorando, de acordo com a figura 21. Resultado também esperado uma vez que o escritório de projetos central ainda está em fase de criação, ficando todas as iniciativas ainda a cargo dos diretores individualmente durante seus mandatos de dois anos.

Figura 21 – Resultado geral entre os estágios de melhoria de processo



Fonte: Diretoria administrativa (2008)

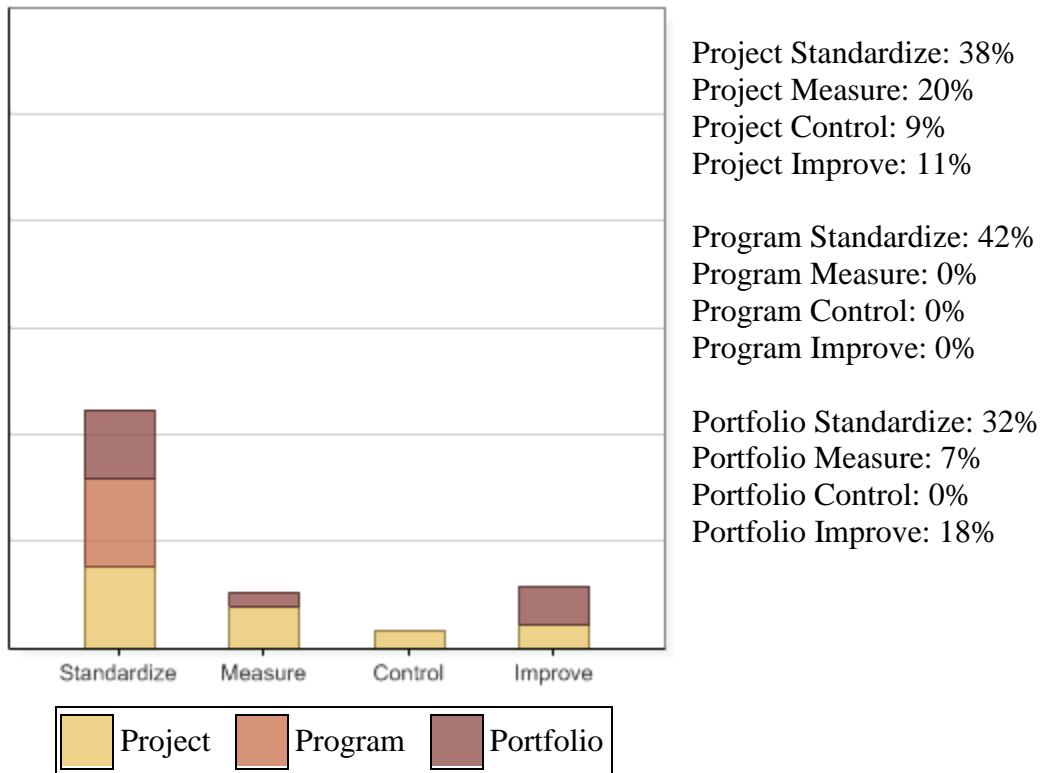
c) interativamente entre ambos os componentes: que enfatiza o maior foco na atuação da organização nos domínios de Projeto e Portfólio conforme figura 22, muito embora ainda incipientes.

Figura 22 – Resultado geral interativo entre ambos os componentes

**REPORT – PPP/SMCI**

**Scores**

Project				Program				Portfolio			
S	M	C	I	S	M	C	I	S	M	C	I
38%	20%	9%	11%	42%	0%	0%	0%	32%	7%	0%	18%



Fonte: Diretoria administrativa (2008)

**4.4 Seleção das melhores práticas e capacitações**

Conforme o modelo a partir desse resultado preliminar, deve decorrer a análise das 513 melhores práticas recomendadas pela ferramenta OPM3 apontadas como não existente ao atual modelo de gestão de gerenciamento de projetos organizacionais da diretoria

administrativa. Embora seja uma estrutura robusta, analisar 513 melhores práticas com todas as suas capacidades e dependências se torna uma tarefa bastante árdua. Sugerimos então outra estratégia ao diretor administrativo para escolher as práticas a serem priorizadas: rever o questionário e indicar quais questões seria fundamentais alcançar uma resposta afirmativa em função das prioridades e situação organizacional e a partir disto identificarmos quais as melhores práticas associadas às questões.

O diretor administrativo selecionou 8 questões almeçadas sendo as questões 6 (*Best Practice* - BP: 1000), 17 (*Best Practices* - BPs: 1020, 1030, 1040, 1050, 1060, 1070, 1080, 1090, 1100, 1110, 1120), 28 (BP: 2160), 36 (BPs: 1990, 2000), 96 (BPs: 5260, 5280, 5410, 5510, 5630), 119 (BPs: 6110, 6140), 124 (BP: 6190) e 143 (BP: 6990, 7000) que resultaram em 24 melhores práticas pertinentes à definição do interesse de atuação imediata pela diretoria administrativa. No apêndice B desta dissertação se encontra as 24 melhores práticas a serem trabalhadas pela organização extraídas da ferramenta OPM3, que fornece sugestões através de uma seqüência de capacidades que servem de pré-requisitos para o estabelecimento desses processos de melhoria. As capacidades sugeridas servem como fundamentos para priorização e elaboração dos planos de ação a serem desenvolvidos pela diretoria.

Fazendo uma simulação do aumento de maturidade com as 8 novas questões afirmativas teremos:

#### **REPORT – OPM3 CONTINUUM (Atual x Almejado)**

18%  
23%

#### **REPORT – PPP/SMCI (Atual x Almejado)**

##### **Scores**

Project				Program				Portfolio			
S	M	C	I	S	M	C	I	S	M	C	I
38%	20%	9%	11%	42%	0%	0%	0%	32%	7%	0%	18%

##### **Scores**

Project				Program				Portfolio			
S	M	C	I	S	M	C	I	S	M	C	I
48%	33%	9%	11%	42%	0%	0%	0%	36%	20%	0%	27%

**REPORT – SMCI/PPP (Atual x Almejado)****Scores**

Standardize			Measure			Control			Improve		
Proj	Prog	Port	Proj	Prog	Port	Proj	Prog	Port	Proj	Prog	Port
38%	42%	32%	20%	0%	7%	9%	0%	0%	11%	0%	18%

**Scores**

Standardize			Measure			Control			Improve		
Proj	Prog	Port	Proj	Prog	Port	Proj	Prog	Port	Proj	Prog	Port
48%	42%	36%	33%	0%	20%	9%	0%	0%	11%	0%	27%

**REPORT – PPP (Atual x Almejado)**

Project Program Portfolio

22% 12% 18%

Project Program Portfolio

29% 12% 25%

**REPORT – SMCI (Atual x Almejado)**

Standardize Measure Control Improve

36% 10% 3% 11%

Standardize Measure Control Improve

41% 20% 3% 15%

Segue no quadro 16 abaixo apenas as descrições da melhores práticas a serem trabalhadas como um caminho para a melhoria:

Quadro 16 – Melhores práticas a serem trabalhadas

<b>ID</b>	<b>Melhores Práticas</b>
1000	Estabelecer políticas de gerenciamento de projeto organizacional
1020	Padronização do processo de desenvolvimento do plano do projeto
1030	Padronização do processo de planejamento do escopo do projeto
1040	Padronização do processo de definição do escopo do projeto
1050	Padronização do processo de definição de atividade do projeto
1060	Padronização do processo de seqüenciamento de atividade do projeto
1070	Padronização do processo de estimativa de duração de atividade do projeto
1080	Padronização do processo de desenvolvimento de agendamento do projeto
1090	Padronização do processo de planejamento de recurso do projeto
1100	Padronização do processo de estimativa de custo do projeto
1110	Padronização do processo de orçamento de custo do projeto
1120	Padronização do processo de planejamento de gerenciamento de risco do projeto
1990	Medição do processo de relatório de desempenho do projeto
2000	Medição do processo de controle de mudança integrado do projeto
2160	Revisar critérios para “continuar ou terminar” projetos
2180	Não encontrada
5260	Customizar metodologia de gerenciamento de projeto



5280	Estabelecer a estrutura comum de gerenciamento de projetos
5410	Incorporar as melhores práticas de gerenciamento de projetos interno e externo
5510	Não encontrada
5630	Gerenciar projetos com processos padrão
6110	Estabelecer o sistema de informação de gerenciamento de projetos
6140	Prover um repositório central de métricas
6190	Uso integrado de ferramenta de gerenciamento de projetos
6990	Não encontrada
7000	Usar gestão de conhecimento e aprendizado

Fonte: Diretoria administrativa (2008)

#### ***4.4 Críticas ao modelo***

Como ponto forte destacamos:

a) a questão do modelo OPM3 do PMI não utilizar a classificação em níveis e sim em valores percentuais. Isto traz um grande diferencial, pois permite a empresa escolher e medir em quais práticas estrategicamente trará maiores benefícios ao invés de trabalhar necessariamente nas práticas exclusivas de um nível, uma vez que o limite de 100% implica na adoção da totalidade das melhores práticas recomendadas pelo modelo OPM3 o que, as vezes, não tem significado lógico para a organização avaliada.

b) Este modelo fornece um processo consistente para o aperfeiçoamento. Trata-se de um banco de dados com a descrição de aproximadamente 600 Melhores Práticas. O resultado da avaliação inclui uma lista de capacitações não adequadamente desenvolvidas pela organização e esta lista, por ordem de seqüência e importância, constitui a base para discussões e elaboração de um plano de desenvolvimento.

Agora como ponto fraco destacamos:

a) o desenvolvimento completo de uma área de gerenciamento pode não implicar em um aumento do percentual de maturidade pela ferramenta. Através de uma verificação identificamos que se fosse implantado todos os processos de risco apesar do aumento real de maturidade não seria refletido pela ferramenta, o que gera certa desconfiança referente ao relacionamento de questões com melhores práticas para apuração dos índices de maturidade.

b) a referência de processos para os domínios de programa e portfólio não é consistente como o de projetos tornando a interpretação das melhores práticas para esses domínios de difícil compreensão.

c) a ausência da lista de melhores práticas relacionadas às questões, como parte do *OPM3 Knowledge Foundation*, o que dificulta o entendimento e verificação das evidências, visto que o acesso a esta informação não é de conhecimento geral.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais resultados obtidos após a aplicação da avaliação na organização foi a capacitação da equipe em averiguação de maturidade; a apresentação dos atuais percentuais de maturidade da organização e o relatório das melhores práticas a serem implementadas. Como benefícios o OPM3 pode induzir e habilitar a organização a promover os projetos certos, da maneira certa, alinhados estrategicamente em uma economia dinâmica e global. O OPM3 é um modelo genérico, apto a ser aplicado à diversos tipos de organizações: diferentes áreas de atuação, ramos de negócios, tamanhos, localizações geográficas, etc. O OPM3 permite promover a conscientização de toda alta direção quanto a maturidade organizacional. O OPM3 permite associar o sucesso organizacional ao gerenciamento de projetos.

O OPM3 é um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos, o que nos leva a concluir que um modelo de maturidade trata-se de uma jornada, pois como verificamos a organização estará sempre em um ciclo de melhoria contínua. Vai além de implicações imediatas da avaliação de percentuais ou grau de maturidade, pois suporta a criação de um plano de melhoria a curto, médio e longo prazo com priorização de melhores práticas interessantes para a organização. Concluímos também que um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos apóia a construção de um alicerce forte para o gerenciamento de projetos organizacionais e potencializa o alcance das estratégias organizacionais se a gestão estratégica da empresa for baseada na gestão por projetos. A aplicação de modelos de maturidade em organizações que trabalham com o gerenciamento de projetos têm se mostrado uma tendência no Brasil e no mundo segundo pesquisas realizadas pelo PMI. Empresas como a TAM Linhas Aéreas e a Petrobras são exemplos de organizações que estão investindo no modelo de maturidade em gerenciamento de projetos. Podemos concluir que a maturidade no gerenciamento de projetos é um diferencial estratégico, porém só será alcançada com planejamento estratégico voltado para o gerenciamento de projetos nas organizações, pois conforme vimos maturidade é descrito através de melhores práticas, as quais precisam do suporte organizacional para se manter o ciclo de avaliação e suporte para melhorias constantes.

Os modelos de maturidade avaliam o estágio das práticas em gerenciamento de projetos nas organizações, constroem uma cultura orientada para a excelência, proporcionam melhores resultados através dos planos de melhoria e capacitação, fomentam o desempenho

organizacional e aumentam a vantagem competitiva dos negócios e as riquezas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Ruy Carvalho de. Análise de Maturidade no Gerenciamento de Projetos de Tecnologia de Automação. O Caso da Ciba Especialidades Químicas Ltda. no Site de Camaçari. Dissertação de Mestrado Profissional submetida à Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003.

CASTRO, L. A. M. H. M. ; CORREA, H. L. . Delineamento de uma estrutura organizacional. In: VIII SEMEAD-Seminários em Administração FEA-USP, 2005, São Paulo. VIII SEMEAD-Seminários em Administração FEA-USP, 2005.

DICIONÁRIO LAROUSSE CULTURAL. Dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Círculo do Livro. 1987.

DINSMORE, P. C., CAVALIERI, A. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FONSECA, Sérgio Ulisses Lage da. Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de Tecnologia da Informação de um operador logístico: estudo de caso da World Cargo. Dissertação de Mestrado submetida à UniSantos. Santos, 2006.

GERHARD, Eduardo. Causas e Conseqüências da Implantação de um PMO – Project Management Office. Monografia submetida à Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2004.

GOLDRATT, E. M., COX, J. A meta: um processo de melhoria contínua. São Paulo: Nobel, 2003.

HELDMAN, K. Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. ISO 10006: *Quality management – Guidelines to quality in project management*. s.l.p., ISO, 1997.

JUDGDEV, Kam. *et. al. Rethinking project management: old truths and new insights*. EUA: Project Management Journal. Vol 7. No. 1, 2001.

KERZNER, A. *In Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

KERZNER, H., *PM-Network* – Fevereiro 2006.

KERZNER, Harold. *Project management – a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, EUA: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, Harold. *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: John Wiley & Sons Inc, 2003.

MANDELLI, P. A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MINAYO, M. Cecília de S. *Pesquisa Social*, 15<sup>a</sup>. ed., Vozes, 1994.

MORAES, Renato de Oliveira. *Condicionantes de Desempenho dos Projetos de Software e a Influência da Maturidade em Gestão de Projetos*. Tese submetida à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

NOLAN, R. *Managing de computer resource: a stage hypotesis*. *Communications of de ACM*, Vol. 16, nº 7, pp. 399-405, 1973.

NOLAN, R. *Managing the crisis in data processing*. *Harvard Business Review*, Vol. 57, nº 2, pp. 115-126, 1979.

OLIVARES, José Enrique Louffat. *Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações: o caso do IPEN*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PENNYPACKER, James S.; GRANT, Kevin P. *Project Management Maturity: An Industry Benchmark*. *Project Management Journal*. Vol. 34, p. 4-11, Mar. 2003.

PMI. *Organizational Project Management Maturity Model*. Pennsylvania: Project Management Institute, 2003.

PMI. *Project Manager Competency Development Framework*. Pennsylvania: Project Management Institute, 2001.

PMI today. A supplement to PM Network of june 2008.

PMI. *Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. Pennsylvania: Project Management Institute, 2005.

PRADO, Darci. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Minas Gerais: iNDG TecS, 2008.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L.V. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradativa, 2<sup>a</sup>. ed., 1998.

RABECHINI Jr, Roque, CARVALHO, Marly Monteiro de. *Perfil das Competências em Equipes de Projetos*. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003. Fundação Getúlio Vargas.

RABECHINI Jr, Roque, PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. Revista Produção, v.15, n.1, p. 034-043, Jan./Abr. 2005.

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras. (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

SOLER, A. M. Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3. Artigo publicado na revista Mundo PM – Ano 1 – nro 1. 2005.

SOLER, A. M. Maturidade Organizacional em Gerenciamento de Projetos (apresentação realizado no PMI São Paulo). São Paulo: PMISP , 2005.

SOLER, A. M; LIMA, M. A; PALMIERI, L. Aplicação do Modelo de Avaliação de Maturidade PMI-OPM3 na Petrobrás E&P-SERV/US-PO. Artigo publicado na revista Mundo PM – ano 1 – nro 6, 2005.

STANDISH GROUP. The Chaos Report on Project Management, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. Estrutura das organizações. São Paulo: Livraria Pioneira Editora/Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

WEIL, P., ROSS, J. W. Governança de TI Tecnologia da Informação. São Paulo: M.Books, 2006.

## APÊNDICE A – RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO OPM3

Question (Questão)	Answer resposta
<p>1 Are the sponsor and other stakeholders involved in setting a direction for the project that is in the best interests of all stakeholders?</p> <p>O patrocinador e outras partes interessadas estão envolvidos em direcionar o projeto no melhor dos interesses de todas as partes?</p>	Sim
<p>2 Does your organization consider risk during project selection?</p> <p>A sua organização considera o risco durante a seleção de projetos?</p>	Sim
<p>3 Are your organization's goals and objectives communicated to and understood by the project teams?</p> <p>Os objetivos e metas de sua organização são comunicados e compreendidos pelas equipes de projeto?</p>	Sim
<p>4 Do the projects in your organization have clear and measurable objectives in addition to time, cost, and quality?</p> <p>Os projetos em sua organização tem objetivos claros e mensuráveis além do tempo, custo e qualidade?</p>	Sim
<p>5 Does your organization continuously improve the quality on projects to achieve customer satisfaction?</p> <p>Sua organização melhora continuamente a qualidade em projetos para conseguir a satisfação</p>	Não



de cliente?		
<p>6 Does your organization have policies that describe the standardization, measurement, control, and continuous improvement of project management processes?</p> <p>Sua organização tem as políticas que descrevem a padronização, a medição, o controle e a melhoria contínua de processos de gerência de projeto?</p>		Não
<p>7 Has your organization fully integrated the PMBOK® Guide knowledge areas in its project management methodology?</p> <p>Sua organização integrou inteiramente as áreas do conhecimento do guia de PMBOK em sua metodologia de gerência de projeto?</p>		Sim
<p>8 Does your organization use project management processes and techniques in a manner that is relevant and effective for each project?</p> <p>Sua organização usa processos e técnicas de gerência de projeto de forma que seja relevante e eficaz para cada projeto?</p>		Sim
<p>9 Does your organization use data internal to the project, data internal to the organization, and industry data to develop models for planning and re-planning?</p> <p>Sua organização usa os dados internos do projeto, da organização e da indústria para desenvolver modelos de planejamento e re-planejamento?</p>		Não
<p>10 Does your organization establish the project manager role for all projects?</p> <p>Sua organização estabelece o papel de gerente de projeto para todos os projetos?</p>		Sim
<p>11 Does your organization establish standard cross-functional project team structures?</p>		Não

<p>Sua organização estabelece uma estrutura padrão e inter-funcional de equipe de projeto?</p>		
<p>12 Does your organization create a work environment that fosters teamwork, builds trust, and encourages project teams to take calculated risks when appropriate? Sua organização cria um ambiente que promova o trabalho em equipe, e constrói confiança e incentiva equipes de projeto em assumir riscos calculados quando apropriado?</p>		Sim
<p>13 Does your organization have the necessary processes, tools, guidelines, or other formal means to assess the performance, knowledge, and experience levels of project resources and assign them to project roles appropriately? Sua organização tem os processos necessários, ferramentas, guias ou outros meios formais para aliviar o desempenho, o conhecimento e os níveis de experiência dos recursos de projeto e atribuí-los apropriadamente a papéis no projeto?</p>		Não
<p>14 Does your organization create a work environment that supports personal and professional achievement? Sua organização cria um ambiente de trabalho que sustenta a realização pessoal e profissional?</p>		Não
<p>15 Do the project managers in your organization communicate and collaborate effectively and responsibly with project managers of related projects? Os gerentes de projeto em sua organização comunicam-se e colaboram eficazmente e responsabilmente com outros gerentes de projeto em projetos relacionados?</p>		Não

<p>16 Does your organization <b><u>establish and use standard documented processes</u></b> at the <b>Project level</b> for the          Sua organização <b><u>estabelece e usa processos padrões documentados</u></b> nos <b>Níveis de Projetos</b> para os</p>	<p><b>Initiation Processes</b>          (Initiation Process)?  <b>Processos de Iniciação?</b></p>	<p>Sim</p>
<p>17</p>	<p><b>Planning Core Processes</b> (Project Plan Development, Scope Planning, Scope Definition, Activity Definition, Activity Sequencing, Activity Duration Estimating, Schedule Development, Resource Planning, Cost Estimating, Cost Budgeting, Risk Management Planning)?  <b>Processos Principais de Planejamento</b> (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Plano de Escopo, Definição de Escopo,</p>	<p>Não</p>

	<p>Definição de Atividade, Sequenciamento de Atividade, Estimativa de Duração de Atividade, Desenvolvimento de Cronograma, Plano de Recursos, Estimativa de Custo, Orçamento de Custo, Plano de Gerenciamento de Risco)?</p>	
<p>18</p>	<p>“  <b>Planning</b>  <b>Facilitating</b>  <b>Processes</b> (Quality Planning, Organizational Planning, Staff Acquisition, Communications Planning, Risk Identification, Qualitative Risk Analysis, Quantitative Risk Analysis, Risk Response Planning, Procurement Planning,</p>	<p>Não</p>

		Solicitation Planning)? <b>Processos facilitadores de Planejamento</b> (Plano de Qualidade, Plano Organizacional, Aquisição de Equipe, Plano de Comunicações, Identificação de Risco, Análises Qualitativa de Risco, Análise Quantitativa de Risco, Plano de Respostas de Risco, Plano de Aquisições, Plano de Solicitação)?	
19	“	<b>Executing Core Processes</b> (Project Plan Execution)? <b>Processo Principal de Execução</b> (Plano de Execução)?	Não
20	“	<b>Executing Facilitating Processes</b> (Quality Assurance, Team Development,	Não

	<p>Information Distribution, Solicitation, Source Selection, Contract Administration)?</p> <p><b>Processos Facilitadores de Execução</b> (Garantia de Qualidade, Desenvolvimento de Equipe, Distribuição de Informação, Solicitação, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?</p>	
21	<p><b>Controlling Core Processes</b> (Performance Reporting, Integrated Change Control)?</p> <p><b>Processos Principais de Controle</b> (Relatórios de Performance, Controle de Mudança</p>	Não

		Integrada)?	
22	“	<b>Controlling Facilitating Processes</b> (Scope Verification, Scope Change Control, Schedule Control, Cost Control, Quality Control, Risk Monitoring and Control)? <b>Processos Facilitadores de Controle</b> (Verificação de Escopo, Controle de Mudança de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custo, Controle de Qualidade, Controle de Monitoramento de Risco)?	Não
23	“	<b>Closing Processes</b> (Contract Closeout, Administrative Closure)? <b>Processo de Encerramento</b>	Não

	(Encerramento de Contrato, Encerramento Administrativo)?	
24 Can your organization demonstrate a return on investment from undertaking projects? Sua organização pode demonstrar um retorno de investimento dos projetos empreendidos?		Sim
25 Do the projects in your organization define and review goals and success criteria at the beginning of the project and then review them as the project progresses? Os projetos em sua organização definem e revêem os objetivos e os critérios de sucesso no início e os revê enquanto o projeto progride?		Não
26 Does your organization have a standard approach for the definition, collection, and analysis of project metrics to ensure project data is consistent and accurate? Sua organização tem uma abordagem padrão para definição, coleta e análise de métricas de projeto para assegurar que os dados de projeto sejam consistentes e exatos?		Não
27 Does your organization use both internal and external standards to measure and improve project performance? Sua organização usa os padrões internos e externos, ambos, para medir e melhorar o desempenho de projeto?		Não
28 Does your organization have defined gateway milestones, where project deliverables are assessed to determine whether the project should continue or terminate?		Não



<p>Sua organização tem marcos pontes definidos na passagem, onde os produtos de projeto são avaliados para determinar se o projeto deve continuar ou terminar?</p>		
<p>29 Does your organization use risk management techniques to take measurements and assess the impact of risk during project execution? Sua organização sua técnicas de gerência de risco para fazer medições e avaliar o impacto de riscos durante a execução de projeto?</p>		Sim
<p>30 Does your organization use a formal performance system that evaluates individuals and project teams on their project performance as well as the projects' overall results? Sua organização sua um sistema formal de desempenho que avalia os indivíduos e equipes de projeto no seu desempenho, bem como os resultados totais dos projetos?</p>		Não
<p>31 Does your organization <b>establish and use measurements</b> at the Project level for the Sua organização <b>estabelece e usa medições</b> nos níveis de Projetos para os</p>	<p>Initiation Processes? Processos de Iniciação?</p>	Sim
<p>32 “</p>	<p>Planning Core Processes? Processos Principais de Planejamento?</p>	Não
<p>33 “</p>	<p>Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de</p>	Não

		Planejamento?	
34	“	Executing Core Processes? Processo Principal de Execução?	Não
35	“	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não
36	“	Controlling Core Processes? Processos Principais de Controle?	Não
37	“	Controlling Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Controle?	Não
38	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não
39	Does your organization <b>establish and execute controls</b> at the Project level to manage the stability of Sua organização <b>estabelece e executa controle</b> nos níveis de Projetos para gerenciar estabilidade dos	Initiation Processes? Processos de Iniciação?	Não
40	“	Planning Core	Não

		Processes? Processos Principais de Planejamento?	
41	“	Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Planejamento?	Não
42	“	Executing Core Processes? Processo Principal de Execução?	Não
43	“	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não
44	“	Controlling Core Processes? Processos Principais de Controle?	Não
45	“	Controlling Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Controle?	Não
46	“	Closing Processes?	Não

		Processos de Encerramento?	
47	Does your organization capture, analyze, and apply lessons learned from past projects? Sua organização armazena, analisa e aplica as lições aprendidas dos projetos passados?		Sim
48	Does your organization <b><u>identify, assess, and implement improvements</u></b> at the Project level for the Sua organização identifica, avalia e implementa melhorias nos níveis de Projetos para os	Initiation Processes? Processos de Iniciação?	Não
49	“	Planning Core Processes? Processos Principais de Planejamento?	Não
50	“	Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Planejamento?	Não
51	“	Executing Core Processes? Processo Principal de Execução?	Não
52	“	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não
53	“	Controlling Core	Não

		Processes? Processos Principais de Controle?	
54	“	Controlling Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Controle?	Não
55	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não
56	Does your organization have an organizational structure in place that supports effective communication and collaboration among projects in a program leading to improved results of those projects? Sua organização tem uma estrutura organizacional que suporta uma efetiva comunicação e colaboração entre projetos em um programa que conduz ao aprimoramento dos projetos?		Sim
57	Do program managers assess the confidence in projects' plans in terms of their schedule, dependencies on other projects, and availability of resources? Os gerentes de programa avaliam a confiança nos planos dos projetos em termos de cronograma e dependências de outros projetos e na disponibilidade dos recursos?		Sim
58	Do program managers understand how their programs and other programs in the organization		Sim

<p>fit into the organization's overall goals and strategies?</p> <p>Os gerentes de programa compreendem como seus programas e outros programas na organização se alinham nos objetivos globais e em estratégias da organização?</p>		
<p>59 Does your organization use a common set of processes to consistently manage and integrate multiple projects?</p> <p>Sua organização usa um conjunto comum de processos para controlar e integrar de forma consistente múltiplos projetos?</p>		Sim
<p>60 Does your organization <u>establish and use standard documented</u> processes at the <b>Program level</b> for the</p> <p>Sua organização estabelece e usa processos padrões documentados nos <b>níveis de Programa</b> para os</p>	<p>Initiation Processes?</p> <p>Processos de Iniciação?</p>	Sim
<p>61 “</p>	<p>Planning Core Processes?</p> <p>Processos Principais de Planejamento?</p>	Não
<p>62 “</p>	<p>Planning Facilitating Processes?</p> <p>Processos Facilitadores de Planejamento?</p>	Não
<p>63 “</p>	<p>Executing Core Processes?</p> <p>Processo Principal de Execução?</p>	Não

64	“	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não
65	“	Controlling Core Processes? Processos Principais de Controle?	Não
66	“	Controlling Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Controle?	Não
67	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não
68		Does your organization evaluate metrics processes at all levels for improvements? Sua organização avalia métricas de processo para todos os níveis de melhoria?	Não
69		Does your organization <u>establish and use</u> <u>measurements</u> at the Program level for the Sua organização <u>estabelece e usa medições</u> nos níveis de Programa para os	Não
70	“	Planning Core Processes? Processos Principais de	Não

		Planejamento?	
71	“	Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Planejamento?	Não
72	“	Executing Core Processes? Processo Principal de Execução?	Não
73	“	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não
74	“	Controlling Core Processes? Processos Principais de Controle?	Não
75	“	Controlling Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Controle?	Não
76	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não
77	Does your organization <u>establish and execute</u>	Initiation	Não



		controls at the Program level to manage the stability of Sua organização <u>estabelece e executa controle</u> nos níveis de Programas para gerenciar a estabilidade dos	Processes? Processos de Iniciação?	
78	“		Planning Core Processes? Processos Principais de Planejamento?	Não
79	“		Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Planejamento?	Não
80	“		Executing Core Processes? Processo Principal de Execução?	Não
81	“		Executing Facilitating Processes? Processo Principal de Execução?	Não
82	“		Controlling Core Processes? Processos Principais de Controle?	Não
83	“		Controlling Facilitating Processes?	Não

		Processos Facilitadores de Controle?	
84	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não
85	Does your organization <u>identify, assess, and implement improvements</u> at the Program level for the Sua organização <u>identifica, avalia e implementa melhorais</u> nos níveis de Programas para os	Initiation Processes? Processos de Iniciação?	Não
86	“	Planning Core Processes? Processos Principais de Planejamento?	Não
87	“	Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Planejamento?	Não
88	“	Executing Core Processes? Processos Principais de Execução?	Não
89	“	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não

90	“	Controlling Core Processes? Processos Principais de Controle?	Não
91	“	Controlling Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Controle?	Não
92	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não
93		Does your organization effectively consider workload, profit requirements, and delivery timeframes in deciding how much project work it can undertake? Sua organização considera eficientemente a carga de trabalho, requisitos de lucros e entrega de prazos na decisão de quanto trabalho de projeto pode ser empreendido?	Sim
94		Does your organization align and prioritize projects to its business strategy? Sua organização alinha e prioriza projetos em sua estratégia de negócio?	Sim
95		Is your organization "projectized" in that it has project management policies and values, a common project language, and use of project management processes across all operations? Sua organização é “projetizada”, tem política e valor de gerenciamento de projeto, uma linguagem	Sim

comum de projeto língua e usa processo de gerenciamento de projeto através de todas as operações?		
96 Does your organization use and maintain a common project management framework, methodology, and process set for its projects? Sua organização usa e mantêm uma estrutura comum de gerenciamento de projetos, metodologia e ajustes de processo para seus projetos?		Não
97 Are your organization's executives directly involved in the organization's project management direction, and do they demonstrate knowledge and support of that direction? São seus executivos da organização diretamente envolvidos na direção da organização do gerenciamento de projeto e eles demonstram conhecimento e suporte na direção?		Sim
98 Does the structure of your organization support its project management direction? A estrutura de sua organização suporta a direção de seu gerenciamento de projeto?		Sim
99 Does your organization support open communication across all levels? Sua organização suporta comunicação aberta através de todos os níveis?		Sim
100 Do people in different roles and functions throughout your organization collaborate to define and agree on common goals? Pessoas em diferentes papéis e funções na sua organização colaboram em definir e concordam em metas comuns?		Sim
101 Does your organization set a strategy to retain		Não

<p>knowledge of internal and external resources?  Sua organização tem uma estratégia para reter o conhecimento dos recursos internos e externos?</p>		
<p>102 Does your organization have and support an internal project management community that proactively provides for all the roles required for portfolio management?  Sua organização tem e suporta uma comunidade interna de gerenciamento de projeto que proativamente providencia para todos os requeridos papéis em gerenciamento de Portfólio?</p>		Não
<p>103 Does your organization encourage membership in external project management communities (e.g. professional associations or initiatives)?  Sua organização incentiva a sociedade externa na comunidade de gerenciamento de projeto (p.ex. associação profissional ou iniciativas)?</p>		Sim
<p>104 Does your organization provide for the ongoing training and development of project management resources?  Sua organização providencia treinamento rotineiro no desenvolvimento de recursos em gerenciamento de projeto?</p>		Não
<p>105 Does your organization have progressive career paths for project-related roles?  Sua organização tem um progressivo caminho de carreira para papéis relacionados a projeto?</p>		Não
<p>106 Does your organization perform portfolio management including planning, risk management, procurement, and financial management?  Sua organização executa gerenciamento de</p>		Não

<p>portfolio incluindo planejamento, gerenciamento de risco, aquisição e gerenciamento financeiro?</p>		
<p>107 Does your organization balance the mix of projects in a portfolio to ensure the health of the portfolio? Sua organização balanceia um conjunto amplo de projetos em um portfólio para assegurar a saúde desse portfólio?</p>		Não
<p>108 Does your organization's quality management system include portfolio management? Sua organização tem um sistema de gerenciamento de qualidade incluindo gerenciamento de portfólio?</p>		Não
<p>109 Is your organization's quality management system reviewed by an independent body? Sua organização tem um sistema de gerenciamento de qualidade revisto por um órgão independente?</p>		Não
<p>110 Does your organization <u>establish and use standard documented processes</u> at the Portfolio level for the Sua organização <u>estabelece e usa processos padrões documentados</u> nos níveis de Portfólio para os</p>	<p>Initiation Processes? Processos de Iniciação?</p>	Não
<p>111 “</p>	<p>Planning Core Processes? Processos Principais de Planejamento?</p>	Não
<p>112 “</p>	<p>Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de</p>	Não

		Planejamento?	
113	“	Executing Core Processes? Processo Principal de Execução?	Não
114	“	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não
115	“	Controlling Core Processes? Processos Principais de Controle?	Não
116	“	Controlling Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Controle?	Não
117	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não
118		Does your organization gather quality assurance metrics on its projects? Sua organização recolhe métricas de garantia qualidade de seus projetos?	Não
119		Does your organization have a central project metrics repository? Sua organização tem um repositório central de	Não

métricas de projetos?		
120 Does your organization use project metrics to determine project, program, portfolio, and organizational effectiveness? Sua organização usa métricas de projeto para determinar, programa, portfólio e eficácia organizacional?		Não
121 Does your organization use formal performance assessment processes and systems to evaluate individuals and project teams? Sua organização usa um processo formal de avaliação de desempenho e de sistema para avaliar indivíduos e equipes de projeto?		Não
122 Does your organization evaluate and consider the investment of human and financial resources when selecting projects? Sua organização avalia e considera os recursos de investimento humano e financeiro quando selecionando projetos?		Não
123 Does your organization evaluate and consider the value of projects to the organization when selecting projects? Sua organização avalia e considera o valor de projeto para organização quando selecionado projetos?		Sim
124 Does your organization have project management tools that are integrated with other corporate systems? Sua organização tem uma ferramenta de gerenciamento de projeto que está integrada com os outros sistemas corporativos?		Não
125 Does your organization <u>establish and use measurements</u> at the <b>Portfolio level</b> for the	Initiation Processes?	Não



Sua organização <u>estabelece e usa medições</u> nos <b>níveis de Portfólio</b> para os	Processos de Iniciação?	
126 “	Planning Core Processes? Processos Principais de Planejamento?	Não
127 “	Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Planejamento?	Não
128 “	Executing Core Processes? Processo Principal de Execução?	Não
129 “	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não
130 “	Controlling Core Processes? Processos Principais de Controle?	Não
131 “	Controlling Facilitating Processes? Processos Facilitadores de	Não

		Controle?	
132	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não
133	Does your organization <u>establish and execute controls</u> at the Portfolio level to manage the stability of Sua organização estabelece e executa controles nos níveis de Portfólio para os para gerenciar a estabilidade dos	Initiation Processes? Processos de Iniciação?	Não
134	“	Planning Core Processes? Processos Principais de Planejamento?	Não
135	“	Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Planejamento?	Não
136	“	Executing Core Processes? Processo Principal de Execução?	Não
137	“	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não
138	“	Controlling Core	Não

		Processes? Processos Principais de Controle?	
139	“	Controlling Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Controle?	Não
140	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não
141		Does your organization have a program to achieve project management maturity? Sua organização tem um programa para atingir a maturidade em gerenciamento de projetos?	Sim
142		Does your organization recognize the need for OPM3 as part of a project management maturity program? Sua organização reconhece a necessidade do OPM3 como parte de um programa de maturidade em gerenciamento de projeto?	Sim
143		Does your organization incorporate lessons learned from past projects, programs, and portfolios into its project management methodology? Sua organização incorpora as lições aprendidas passadas de projeto, programa e portfolio em sua metodologia de gerenciamento de projeto?	Não
144		Does your organization <u>identify, assess, and implement improvements</u> at the <b>Portfolio level</b> for	Initiation Processes? Não

the Sua organização <u>identifica, avalia e implementa melhorias nos níveis de Portfolio</u> para os		Processos de Iniciação?	
145	“	Planning Core Processes? Processos Principais de Planejamento?	Não
146	“	Planning Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Planejamento?	Não
147	“	Executing Core Processes? Processo Principal de Execução?	Não
148	“	Executing Facilitating Processes? Processos Facilitadores de Execução?	Não
149	“	Controlling Core Processes? Processos Principais de Controle?	Não
150	“	Controlling Facilitating Processes? Processos	Não

		Facilitadores de Controle?	
151	“	Closing Processes? Processos de Encerramento?	Não

**APÊNDICE B – AS MELHORES PRÁTICAS A SEREM TRABALHADAS PELA ORGANIZAÇÃO**

**APLICAÇÃO DO OPM3**  
**DIRETORIA ADMINISTRATIVA**  
**BEST PRACTICES A SEREM TRABALHADAS**

**Legenda:** Escrita vermelha => o Prerequisite é a própria Capability

Escrita azul => Prerequisites de BPs não escolhidas

Cores nas células => repetem-se em outras BPs

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
Nº	Nome	Nº	Nome	Nº	Nome	Nº	Nome	
1000	Establish Organizational Project Management Policies	1.000.010	Establish Standardization Policies					
		1.000.020	Establish Measurement Policies			1000.020.10	Measurement Policies	Documented Measurement Policies
		1.000.030	Establish Control Policies			1000.030.10	Control Policies	Documented Control Policies
		1.000.040	Establish Improvement Policies			1000.040.10	Improvement Policies	Documented Improvement Policies

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
Nº	Nome	Nº	Nome	Nº	Nome	Nº	Nome	
1020	Project Plan Development Process Standardization	1.020.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1020.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.020.020	Project Plan Development Process Development	1.020.020	Project Plan Development Process Development	1020.020.10	Documented Project Plan Development Process	A Documented Project Plan Development Process Exists
		1.020.025	Project Plan Development Process Availability			1020.025.10	Communicated Project Plan Development Process	A Communicated Project Plan Development Process

		1.020.030	Standardize Project Plan Development Processes			1020.030.10	Standardized Project Plan Development Process	Evidence of Consistent Implementation
--	--	-----------	--	--	--	-------------	---	---------------------------------------

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1030	Project Scope Planning Process Standardization	1.030.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1030.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.030.020	Project Scope Planning Process Development	1.030.020	Project Scope Planning Process Development	1030.020.10	Documented Project Scope Planning Process	A Documented Project Scope Planning Process Exists
		1.030.025	Project Scope Planning Process Availability			1030.025.10	Communicated Project Scope Planning Process	A Communicated Project Scope Planning Process
		1.030.030	Standardize Project Scope Planning Processes			1030.030.10	Standardized Project Scope Planning Process	Evidence of Consistent Implementation

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1040	Project Scope Definition Process Standardization	1.040.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1040.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.040.020	Project Scope Definition Process Development	1.040.020	Project Scope Definition Process Development	1040.020.10	Documented Project Scope Definition Process	A Documented Project Scope Definition Process Exists
		1.040.025	Project Scope Definition Process Availability			1040.025.10	Communicated Project Scope Definition Process	A Communicated Project Scope Definition Process
				1.030.030	Standardize Project Scope Planning Processes	1030.030.10	Standardized Project Scope Planning Process	Evidence of Consistent Implementation



		1.040.030	Standardize Project Scope Definition Processes			1040.030.10	Standardized Project Scope Definition Process	Evidence of Consistent Implementation
--	--	-----------	--	--	--	-------------	---	---------------------------------------

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1050	Project Activity Definition Process Standardization	1.050.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1050.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.050.020	Project Activity Definition Process Development	1.050.020	Project Activity Definition Process Development	1050.020.10	Documented Project Activity Definition Process	A Documented Project Activity Definition Process Exists
		1.050.025	Project Activity Definition Process Availability			1050.025.10	Communicated Project Activity Definition Process	A Communicated Project Activity Definition Process
				1.030.030	Standardize Project Scope Planning Processes	1030.030.10	Standardized Project Scope Planning Process	Evidence of Consistent Implementation
				1.040.030	Standardize Project Scope Definition Processes	1040.030.10	Standardized Project Scope Definition Process	Evidence of Consistent Implementation
		1.050.030	Standardize Project Activity Definition Processes			1050.030.10	Standardized Project Activity Definition Process	Evidence of Consistent Implementation

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1060	Project Activity Sequencing Process Standardization	1.060.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1060.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body

		1.060.020	Project Activity Sequencing Process Development	1.060.020	Project Activity Sequencing Process Development	1060.020.10	Documented Project Activity Sequencing Process	A Documented Project Activity Sequencing Process Exists
		1.060.025	Project Activity Sequencing Process Availability			1060.025.10	Communicated Project Activity Sequencing Process	A Communicated Project Activity Sequencing Process
				1.050.030	Standardize Project Activity Definition Processes	1050.030.10	Standardized Project Activity Definition Process	Evidence of Consistent Implementation
		1.060.030	Standardize Project Activity Sequencing Processes			1060.030.10	Standardized Project Activity Sequencing Process	Evidence of Consistent Implementation

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1070	Project Activity Duration Process Standardization	1.070.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1070.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.070.020	Project Activity Duration Estimating Process Development	1.070.020	Project Activity Duration Estimating Process Development	1070.020.10	Documented Project Activity Duration Estimating Process	A Documented Project Activity Duration Estimating Process Exists
		1.070.025	Project Activity Duration Estimating Process Availability			1070.025.10	Communicated Project Activity Duration Estimating Process	A Communicated Project Activity Duration Estimating Process
				1.050.030	Standardize Project Activity Definition Processes	1050.030.10	Standardized Project Activity Definition Process	Evidence of Consistent Implementation
				1.090.030	Standardize Project Resource Planning Processes	1090.030.10	Standardized Project Resource Planning Process	Evidence of Consistent Implementation

		1.070.030	Standardize Project Activity Duration Estimating Processes			1070.030.10	Standardized Project Activity Duration Estimating Process	Evidence of Consistent Implementation
--	--	-----------	--	--	--	-------------	---	---------------------------------------

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1080	Project Schedule Development Process Standardization	1.080.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1080.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.080.020	Project Schedule Development Process Development	1.080.020	Project Schedule Development Process Development	1080.020.10	Documented Project Schedule Development Process	A Documented Project Schedule Development Process Exists
		1.080.025	Project Schedule Availability Process Availability			1080.025.10	Communicated Project Schedule Development Process	A Communicated Project Schedule Development Process
				1.060.030	Standardize Project Activity Sequencing Processes	1060.030.10	Standardized Project Activity Sequencing Process	Evidence of Consistent Implementation
				1.070.030	Standardize Project Activity Duration Estimating Processes	1070.030.10	Standardized Project Activity Duration Estimating Process	Evidence of Consistent Implementation
				1.090.030	Standardize Project Resource Planning Processes	1090.030.10	Standardized Project Resource Planning Process	Evidence of Consistent Implementation
				1.160.030	Standardize Project Communications Planning Processes	1160.030.10	Standardized Project Communications Planning Processes	Evidence of Consistent Implementation
		1.080.030	Standardize Project Schedule Development Processes			1080.030.10	Standardized Project Schedule Development Processes	Evidence of Consistent Implementation

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1090	Project Resource Planning Process Standardization	1.090.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1090.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.090.020	Project Resource Planning Process Development	1.090.020	Project Resource Planning Process Development	1090.020.10	Documented Project Resource Planning Process	A Documented Project Resource Planning Process Exists
		1.090.025	Project Resource Planning Process Availability			1090.025.10	Communicated Project Resource Planning Process	A Communicated Project Resource Planning Process
				1.030.030	Standardize Project Scope Planning Processes	1030.030.10	Standardized Project Scope Planning Process	Evidence of Consistent Implementation
				1.040.030	Standardize Project Scope Definition Processes	1040.030.10	Standardized Project Scope Definition Process	Evidence of Consistent Implementation
				1.070.030	Standardize Project Activity Duration Estimating Processes	1070.030.10	Standardized Project Activity Duration Estimating Process	Evidence of Consistent Implementation
		1.090.030	Standardize Project Resource Planning Processes			1090.030.10	Standardized Project Resource Planning Process	Evidence of Consistent Implementation

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1100	Project Cost Estimating Process Standardization	1.100.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1100.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.100.020	Project Cost Estimating Process Development	1.100.020	Project Cost Estimating Process Development	1100.020.10	Documented Project Cost Estimating Process	A Documented Project Cost Estimating Process Exists

		1.100.025	Project Cost Estimating Process Availability			1100.025.10	Communicated Project Cost Estimating Process	A Communicated Project Cost Estimating Process
				1.040.030	Standardize Project Scope Definition Processes	1040.030.10	Standardized Project Scope Definition Process	Evidence of Consistent Implementation
				1.170.030	Standardize Project Risk Identification Planning Processes	1170.030.10	Standardized Project Risk Identification Planning Processes	Evidence of Consistent Implementation
		1.100.030	Standardize Project Cost Estimating Processes			1100.030.10	Standardized Project Cost Estimating Process	Evidence of Consistent Implementation

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1110	Project Cost Budgeting Process Standardization	1.110.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1110.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.110.020	Project Cost Budgeting Process Development	1.110.020	Project Cost Budgeting Process Development	1110.020.10	Documented Project Cost Budgeting Process	A Documented Project Cost Budgeting Process Exists
		1.110.025	Project Cost Budgeting Process Availability			1110.025.10	Communicated Project Cost Budgeting Process	A Communicated Project Cost Budgeting Process
				1.040.030	Standardize Project Scope Definition Processes	1040.030.10	Standardized Project Scope Definition Process	Evidence of Consistent Implementation
				1.080.030	Standardize Project Schedule Development Processes	1080.030.10	Standardized Project Schedule Development Processes	Evidence of Consistent Implementation
				1.100.030	Standardize Project Cost Estimating Processes	1100.030.10	Standardized Project Cost Estimating Process	Evidence of Consistent Implementation

				1.160.030	Standardize Project Communications Planning Processes	1160.030.10	Standardized Project Communications Planning Processes	Evidence of Consistent Implementation
		1.110.030	Standardize Project Cost Budgeting Processes			1110.030.10	Standardized Project Cost Budgeting Process	Evidence of Consistent Implementation

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
1120	Project Risk Management Planning Process Standardization	1.120.010	Process Management Governing Body	1.000.010	Establish Standardization Policies	1120.010.10	Active Process Governing Body	Process Governing Body
		1.120.020	Project Risk Management Planning Process Development	1.120.020	Project Risk Management Planning Process Development	1120.020.10	Documented Project Risk Management Planning Process	A Documented Project Risk Management Planning Process Exists
		1.120.025	Project Risk Management Planning Process Availability			1120.025.10	Communicated Project Risk Management Planning Process	A Communicated Project Risk Management Planning Process
				1.030.030	Standardize Project Scope Planning Processes	1030.030.10	Standardized Project Scope Planning Process	Evidence of Consistent Implementation
		1.120.030	Standardize Project Risk Management Planning Processes			1120.030.10	Standardized Project Risk Management Planning Process	Evidence of Consistent Implementation

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	

1990	Project Performance Reporting Process Measurement	1.990.010	Identify Critical Project Performance Reporting Process Customer-Focused Measures			1990.010.10	Project Performance Reporting Process Customer Requirements Incorporated in Measurements	Incorporation of Customer Performance Requirements
				1.000.020	Establish Measurement Policies	1000.020.10	Measurement Policies	Documented Measurement Policies
				1.300.030	Standardize Project Performance Reporting Processes	1300.030.10	Standardized Project Performance Reporting Process	Evidence of Consistent Implementation
		1.990.020	Identify Critical Project Performance Reporting Process Characteristics			1990.020.10	Identified Project Performance Reporting Process Critical Characteristics	List of Critical Characteristics
		1.990.030	Measure Critical Project Performance Reporting Process Characteristics			1990.030.10	Measured Project Performance Reporting Process Critical Characteristics	Measured Characteristics
		1.990.040	Identify Upstream Measures			1990.040.10	Project Performance Reporting Process Inputs Related to Results	Relationships Between Feeding Processes and Results
				1.710.050	Measure Critical Inputs	1710.050.10	Measured Project Plan Development Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes
				1.920.050	Measure Critical Inputs	1920.050.10	Measured Project Plan Execution Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes
				2.050.050	Measure Critical Inputs	2050.050.10	Measured Project Quality Control Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes

				2.060.050	Measure Critical Inputs	2060.050.10	Measured Project Risk Monitoring and Control Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes
		1.990.050	Measure Critical Inputs			1990.050.10	Measured Project Performance Reporting Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes

5

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
2000	Project Integrated Change Control Process Measurement	2.000.010	Identify Critical Project Integrated Change Control Process Customer-Focused Measures			2000.010.10	Project Integrated Change Control Process Customer Requirements Incorporated in Measurements	Incorporation of Customer Performance Requirements
				1.000.020	Establish Measurement Policies	1000.020.10	Measurement Policies	Documented Measurement Policies
				1.310.030	Standardize Project Integrated Change Control Processes	1310.030.10	Standardized Project Integrated Change Control Process	Evidence of Consistent Implementation
		2.000.020	Identify Critical Project Integrated Change Control Process Characteristics			2000.020.10	Identified Project Integrated Change Control Process Critical Characteristics	List of Critical Characteristics
		2.000.030	Measure Critical Project Integrated Change Control Process Characteristics			2000.030.10	Measured Project Integrated Change Control Process Critical Characteristics	Measured Characteristics
		2.000.040	Identify Upstream Measures			2000.040.10	Project Integrated Change Control Process Inputs Related to Results	Relationships Between Feeding Processes and Results



				1.710.050	Measure Critical Inputs	1710.050.10	Measured Project Plan Development Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes
				1.720.050	Measure Critical Inputs	1720.050.10	Measured Project Scope Planning Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes
				1.730.050	Measure Critical Inputs	1730.050.10	Measured Project Scope Definition Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes
				1.920.050	Measure Critical Inputs	1920.050.10	Measured Project Plan Execution Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes
		2.000.050	Measure Critical Inputs			2000.050.10	Measured Project Integrated Change Control Process Critical Inputs	Measured Critical Inputs and Feeding Processes

5

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
2160	Review Projects against "Continue or Terminate" Criteria	2.150.010	Define and Communicate Project Success Criteria			2150.010.10	Project Success Criteria Defined	Success Criteria Documented
				2.160.020	Utilize Project-Specific Success Criteria Assessment	2160.020.20	Customer Expectations Met	Customer Satisfaction
				2.160.040	Utilize Enterprise-Wide Success Criteria Assessment	2160.040.10	Objective and Consistent Success Criteria Assessments	Enterprise Wide Consistent Projects Success Criteria

1

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	

5260	Customize Project Management Methodology	5.260.010	Define Project Management Methodology			5260.010.10	Tailored Project Management Methodology	Documented Project Management Methodology
				2.090.020	Provide Standard Project Templates	2090.020.10	Standardized Project Tools, Work Products and Deliverables	Increased Deliverable Quality
		5.260.020	Create a Custom Project Management Methodology			5260.020.10	Custom Project Management Methodology	Project Management Methodology
				5.280.010	Define Project Management Framework	5280.010.10	Project Management Framework	Documented Project Management Framework
		5.260.030	Update Project Methodology			5260.030.10	Project Management Methodology Updates	Project Management Methodology Review Findings

3

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
5280	Establish Common Project Management Framework	5.280.010	Define Project Management Framework			5280.010.10	Project Management Framework	Documented Project Management Framework
				1.490.050	Participate in Industry Forums	1490.050.10	External Feedback and Learning	External Body Participation
		5.280.020	Implement Project Management Framework			5280.020.10	Project Management Framework	Framework Review Findings
		5.280.030	Integrate Project Management Framework			5280.030.10	Integrated Project Management Framework	Integrated Project Management Framework Map
				1.460.020	Set Standards for Process Flexibility	1460.020.10	Documented Process Deviations	Process Deviations Approval

		5.280.040	Improve the Project Management Framework			5280.040.10	Project Managed Using Defined Framework	Project Documentation Consistent With Framework
--	--	-----------	--	--	--	-------------	---	---

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
5410	Incorporated the Best of Internal and External Project Management Practices	5.410.030	Evaluate External Project Management Practices			5410.030.10	Adopted Best of Project Management Practices	Participation in professional Associations

1

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
5630	Manage Projects With Standard Processes	5.630.010	Assign Certified Project Managers			5630.010.10	Certified Professional Project Managers	Professional Project Manager Certificates

1

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
6110	Establish Project Management Information System	6.110.010	Standardize Information Reporting			6110.010.10	Project Management Report Standards	Project Reporting Standard
				1.630.020	Build Planning Model With Industry Data	1630.020.10	Industry Planning Database	Project Planning Models With Industry Data
				5.570.010	Justify Each Project	5570.010.10	Justified Projects	Project Justification
				6.140.040	Establish Centralized Metrics Repository	6140.040.10	Central Metrics Repository	Central Metrics Repository
		6.110.020	Coordinate Information Reporting			6110.020.10	Central Reporting	Centralized Reporting
		6.110.030	Report on Demand			6110.030.10	On Demand Reporting	On-Demand Reporting

		6.110.040	Integrate Information Reporting			6110.040.10	Multiple Formats and Levels of Report Detail	Multiple Reporting Options
--	--	-----------	---------------------------------	--	--	-------------	--	----------------------------

4

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
6140	Provide Central Metrics Repository	6.140.010	Establish Individual Project Performance Metrics			6140.010.10	Individual Project Performance Metrics	Individual Project Performance Metrics
		6.140.020	Establish Common Project Performance Metrics			6140.020.10	Common Project Performance Metrics	Common Project Performance Metrics
		6.140.030	Establish Shared Metrics Repository			6140.030.10	Shared Metrics Repository	Shared Metrics Repository
				6.100.030	Track Real-Time Indicators and Metrics	6100.030.10	Project Indicators and Metrics Tracking Process	Project Indicators and Metrics Reports
		6.140.040	Establish Centralized Metrics Repository			6140.040.10	Central Metrics Repository	Central Metrics Repository
				3.570.040	Use knowledge Captured From Projects	3570.040.10	Improved Project Management	Successful Programs
		6.140.050	Improve Metrics Repository			6140.050.10	Improved Metrics Repository	Updated Central Repository

5

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	
6190	Use Integrated Project Management Tools	6.190.030	Calculate Earned Value			6190.030.10	Efficient Earned Value Calculation	Earned Value Calculation
		6.190.060	Manage Project Change			6190.060.10	Change Managed Effectively	Change Orders

2

BP		CAPABILITIES		PREREQUISITES		OUTCOMES		KPI NAME
N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	N°	Nome	

7000	Use Knowledge and Learning			6.100.030	Track Real-Time Indicators and Metrics	6100.030.10	Project Indicators and Metrics Tracking Process	Project Indicators and Metrics Reports
		7.000.010	Retain Knowledge			7000.010.10	Stored Information	Information Store
				1.540.020	Measure Success by Value to Organization	1540.020.10	Organization Level Success Measures	Organization Success Measures
				5.600.020	Archive and Retrieve Knowledge	5600.020.10	Knowledge Search and Retrieval	Project Knowledge Retrieved
		7.000.020	Store Knowledge			7000.020.10	Organized Information Storage	Ease of Retrieval
		7.000.030	Access Knowledge			7000.030.10	Accessible Knowledge	Search Capability
				6.140.040	Establish Centralized Metrics Repository	6140.040.10	Central Metrics Repository	Central Metrics Repository
		7.000.040	Identify Knowledge			7000.040.10	Prioritized Information	Information Storage Convention
		7.000.050	Use Information			7000.050.10	Applied Knowledge	Applied Knowledge

5

24 BPs

88 CAPABILITIES

21 NEW PREREQUISITES

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)