Pós-graduação

Maturidade em Gestão de Projetos, Gestão de Portifólios e de Programas

Dilermando Lage R Pessoa Sobrinho

Contatos

Dilermando Lage Ribeiro Pessoa Sobrinho

E-mail: dilermando.pessoa@hotmail.com

Maturidade em Gestão de Projetos, Gestão de Portifólios e de Programas

“Certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ser feito.”

Peter Drucker

"Certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ser feito."

Peter Drucker

Introdução

Gestão de Projetos

(PMBoK 4th Ed. – 2008)

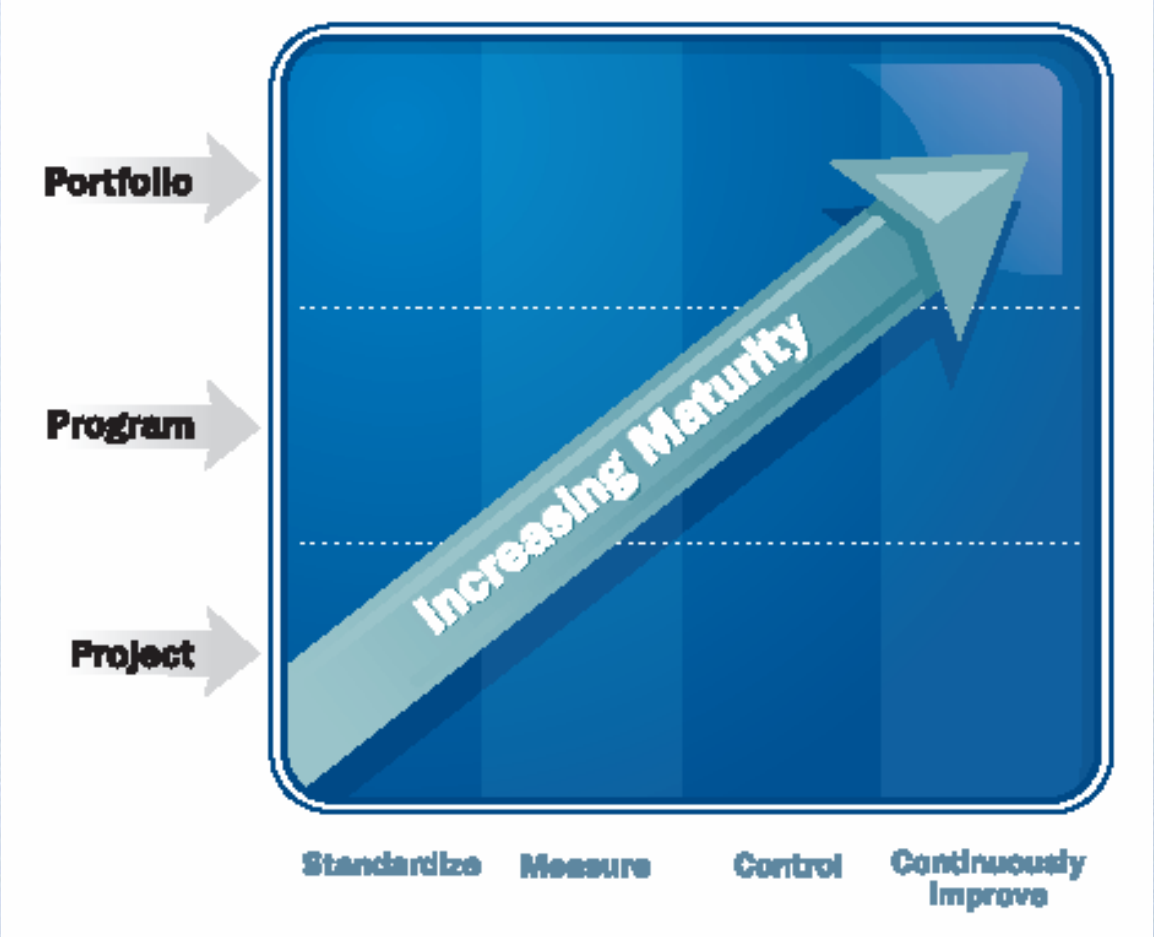
Gestão Programas - 2008

Gestão de Portifólio - 2008

Enquanto o gerenciamento de Projetos e Programas possibilita o alcance de contribuições individuais aos objetivos estratégicos - "fazer corretamente o trabalho"...

... o gerenciamento de portifólio visa assegurar que a seleção de investimentos atinge e complementa os objetivos estratégicos definidos – "fazer o trabalho certo".

Introdução


Portfolio
Program
Project
Increasing Maturity
Standardize
Measure
Control
Continuously Improve

ORGANIZATIONAL
PROJECT MANAGEMENT
MATURITY MODEL
(OPM3)

“Certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ser feito.”

Peter Drucker

Conteúdo programado

Gestão de Programas

- Conceito;
- Dimensões:

  - Gerenciamento de Benefìcios;

  - Gerenciamento de Interessados;

  - Governança de Programas.

Gestão de Portifólio

- Conceito;
- Macro-processos;
- O papel do gerenciamento de portfólio como um componente da estrutura organizacional e da estratégia;
- Como o gerenciamento de portfólio pode melhorar a implementação e manutenção das iniciativas de governança corporativa;
- Eficiência na operação através do gerenciamento de portfólio;
- Interação entre gerenciamento de portfólio, programa e projeto;
- Desenho e implementação de métricas para demonstrar o melhor retorno sobre o investimento.

Maturidade – OPM3

- Conceito;
- Origem do OPM3;
- Aplicação;
- Etapas do processo - Ciclo de vida;
- Benefícios.

Sites e Bibliografias recomendadas

Sites

- OPM3 / *Organizational Project Management Maturity Model* - ***opm3online.pmi.org***
- *Project Management Institute* - **www.pmi.org**

Bibliografias

- *The Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBoK
  PMI Global Standard, Third Edition
- *The Standard for PROGRAMA MANAGEMENT*
  PMI Global Standard – Second Edition
- *The Standard for PORTFOLIO MANAGEMENT*
  PMI Global Standard – Second Edition
- *Organizational Project Management Maturity Model - OPM3*
  PMI Global Standard – Second Edition

Avaliações desta disciplina

- Prova escrita, em grupo, com 5 questões, a ser realizada no último dia de aula;

- Trabalhos em sala durante as aulas;

- Trabalho, **em grupo**, para ser feito extra-classe (entrega até 15 dias após a prova, em papel, na secretaria)
  Tema: “A importância da Gestão de Portifólio na execução bem sucedida da estratégia das empresas”

Gerenciamento de Programa

Programas

Um conjunto de projetos relacionados entre si e gerenciado de forma coordenada para obter benefícios e controle não disponíveis a partir de seu gerenciamento de forma individual.

Gerenciamento de Programas

Gerenciamento centralizado e coordenado de um programa de forma a obter os objetivos e benefícios estratégicos definidos para o programa.

- Atenção:
  - Programas não são grandes ciclos de Operação
  - Programas não são Projetos grandes

G.Programas: Programas x Projetos

Projetos	Programas	Portfolios
Projetos têm Escopo reduzido com “deliverables” específicos	Programas têm Escopo mais abrangente que podem mudar para se adequar às expectativas de Benefício da Organização	
O Gerente de Projeto tenta manter o nível de Mudanças no mínimo	O Gerente de programa espera mudanças e mesmo as procura	
Sucesso é entregar no Prazo, no Custo e Produtos de acordo com a especificação	Sucesso é medido em termos de Retorno do Investimento (ROI), novas competências e entrega de Benefícios	
Estilo de Liderança tem foco na realização de atividades e direcionamento no sentido de se alcançar os critérios de sucesso	Estilo de Liderança tem o foco no gerenciamento de relacionamentos e resolução de conflitos. Gerencia os aspectos políticos do relacionamento com “stakeholders”	
Gerentes de Projeto gerenciam técnicos, especialistas, etc.	Gerentes de Programa gerenciam Grentes de Projeto	
Gerentes de Projeto são membros da equipe a qual motivam usando seu conhecimento e habilidades	Gerentes de Programa são líderes que provêem Visão e Liderança	
Gerentes de Projeto fazem planejamento detalhado para gerenciar a entrega dos produtos do Projeto	Gerentes de Programa criam planos de alto nível que provêm direcionamento aos Projetos, onde o planejamento detalhado será feito	
Gerentes de Projeto monitoram e controlam atividades e o trabalho de realização dos produtos do Projeto.	Gerentes de Programa monitoram Projetos e operação contínua através de estruturas de governança	

G.Programas: alinhar projeto em prol do programa

Um programa pode interligar projetos de várias formas:

- **Interdependência de atividades** entre projetos;
- **Restrições de recursos** que possam afetar os projetos dentro do programa;
- **Atividades de mitigação de riscos** que impactam o direcionamento ou entrega de múltiplos projetos;
- **Mudança na direção organizacional** que afetam o trabalho de alguns projetos e suas relações com outros projetos;
- **Pontos de escalonamento** para pendências, mudanças de escopo, qualidade, gerenciamento de comunicações, riscos ou dependências e interfaces associadas.

O gerenciamento de programas se concentra nestas interdependência entre projetos e determina o caminho ótimo para o programa.

G.Programas: grupo de processos

- **Iniciação:** define e autoriza o Programa ou o Projeto dentro do Programa e produz o Plano de Realização de Benefícios;

- **Planejamento:** define os melhores cursos de ação para entregar o escopo e os benefícios do Programa;

- **Execução:** integra Projetos, pessoas e outros recursos para executar o programa e entregar seus benefícios;

- **Monitoramento e Controle:** monitora e controla o Programa e seus Projetos com as expectativas de entrega de benefícios, identifica variâncias e coordena ações corretivas;

- **Encerramento:** formaliza a aceitação de um Produto, Benefício ou Resultado e realiza um encerramento ordenado do Programa ou de seu componente.

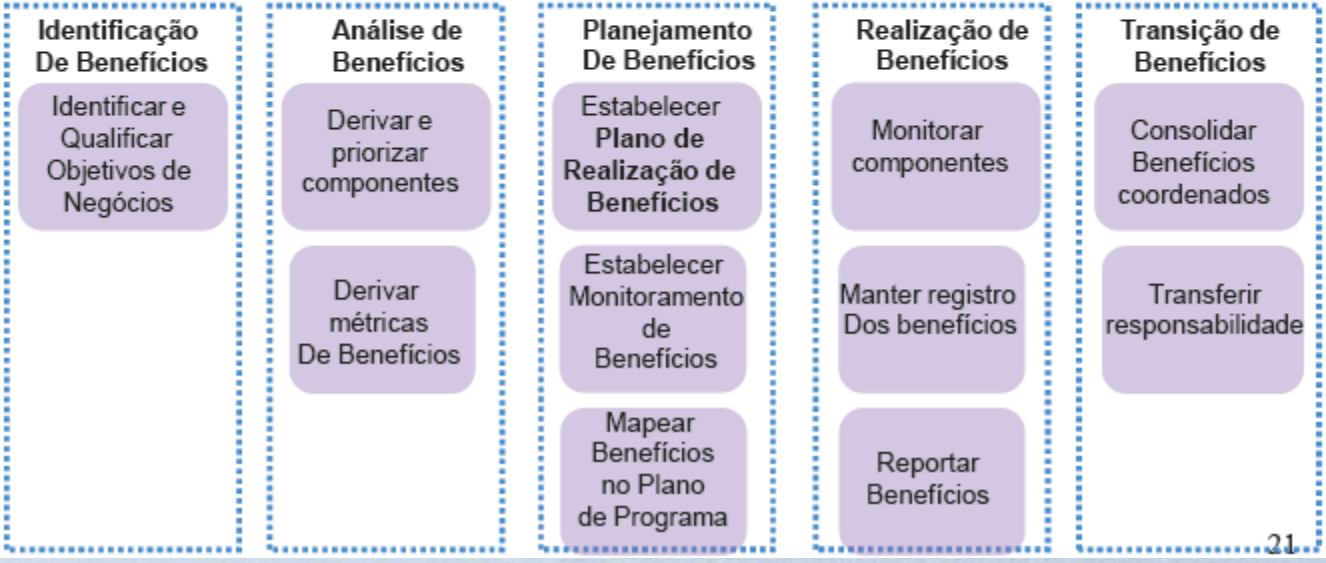
G.Programas: principais temas relacionados

Durante seu ciclo de vida um programa abrange grande quantidade de áreas de conhecimento, porém existem três temas amplos de gerenciamento que são essenciais para o sucesso de um programa:

- **Gerenciamento de benefícios**;
- **Gerenciamento de partes interessadas do programa (*Stakeholders*)**;
- **Governança do programa**.

G.Programas: gerenciamento de benefícios

- Trata-se da definição e formalização dos benefícios esperados de um programa.
- Inclui benefícios **tangíveis** e **intangíveis**, bem como o **planejamento**, **modelagem** e **rastreamento** de resultados intermediários e finais durante o ciclo de vida do programa.
- O gerenciamento de benefícios se inicia logo no começo do ciclo de vida do programa, a partir da elaboração de um **Plano de Realização de Benefícios**.



G.Programas: gerenciamento de benefícios

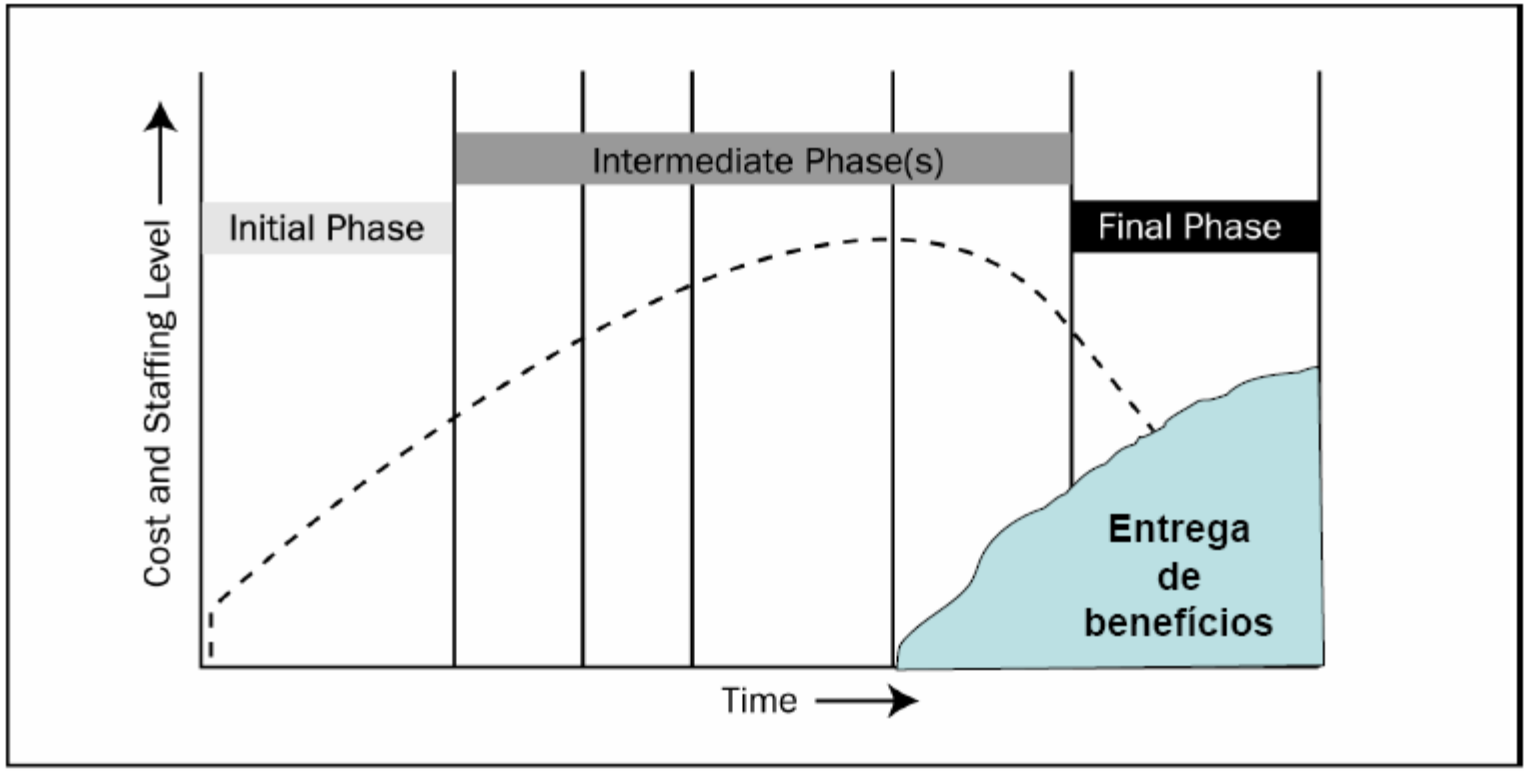


Figure 2-1. Typical Project Cost and Staffing Level Across the Project Life Cycle

A Guide to the Project Management Body of Knowledge-Third Edition (PMBOK® Guide). ©2004 Project Management Institute, Inc. All Rights Reserved.

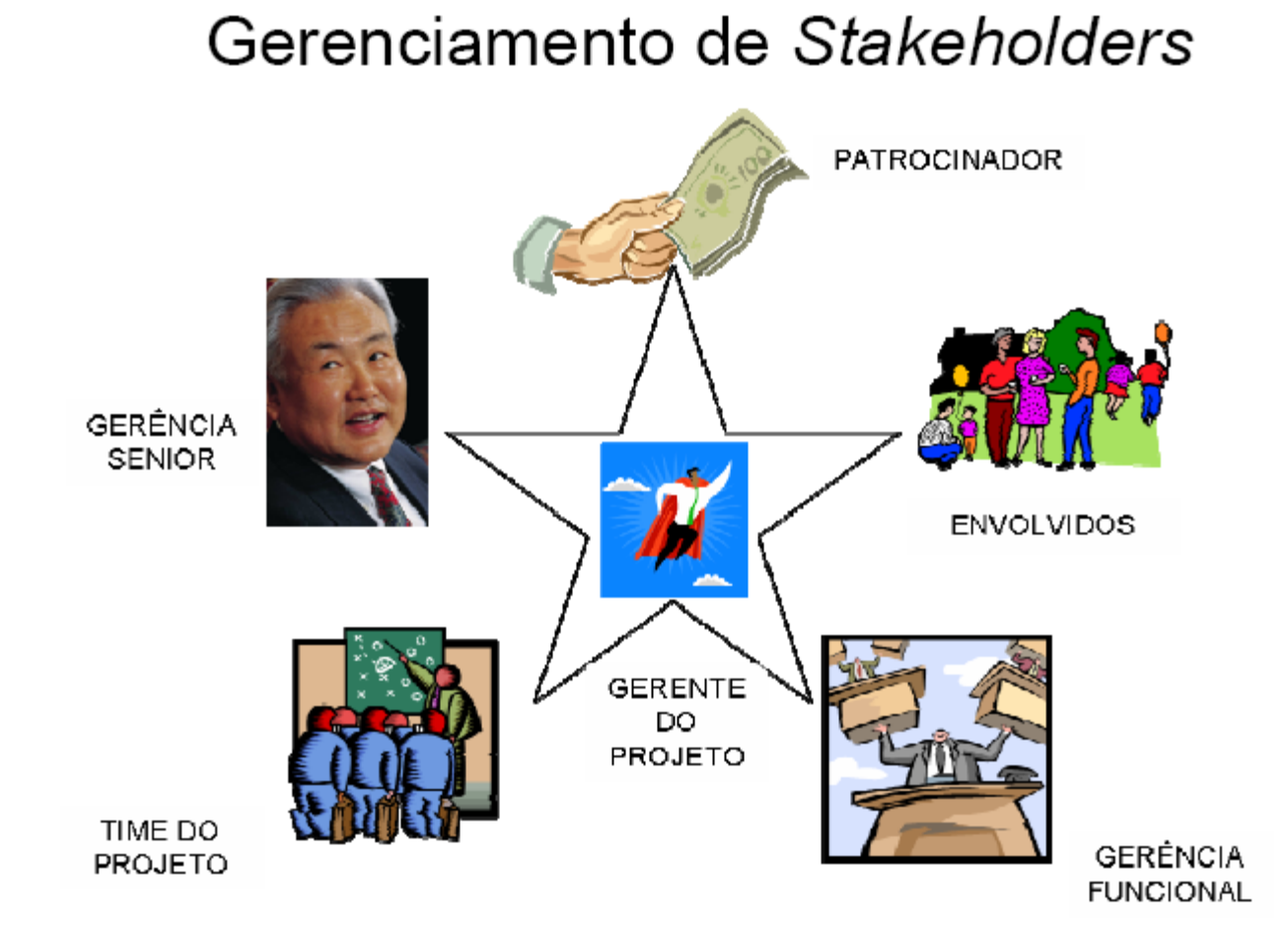
G.Programas: gerenciamento de *Stakeholders*

- Indivíduos e organizações cujos interesses podem ser afetados pelo resultados do Programa (positiva ou negativamente)
- Stakeholders:
  - Diretor do Programa: executivo responsável
  - Gerente do Programa: responsável pelas atividades de Gerenciamento do Programa
  - Patrocinador: Provedor de recursos e da entrega dos benefícios à organização
  - Cliente: quem irá usar as novas capacidades
  - Organização Executora: o grupo que está executando o Programa através de Projetos

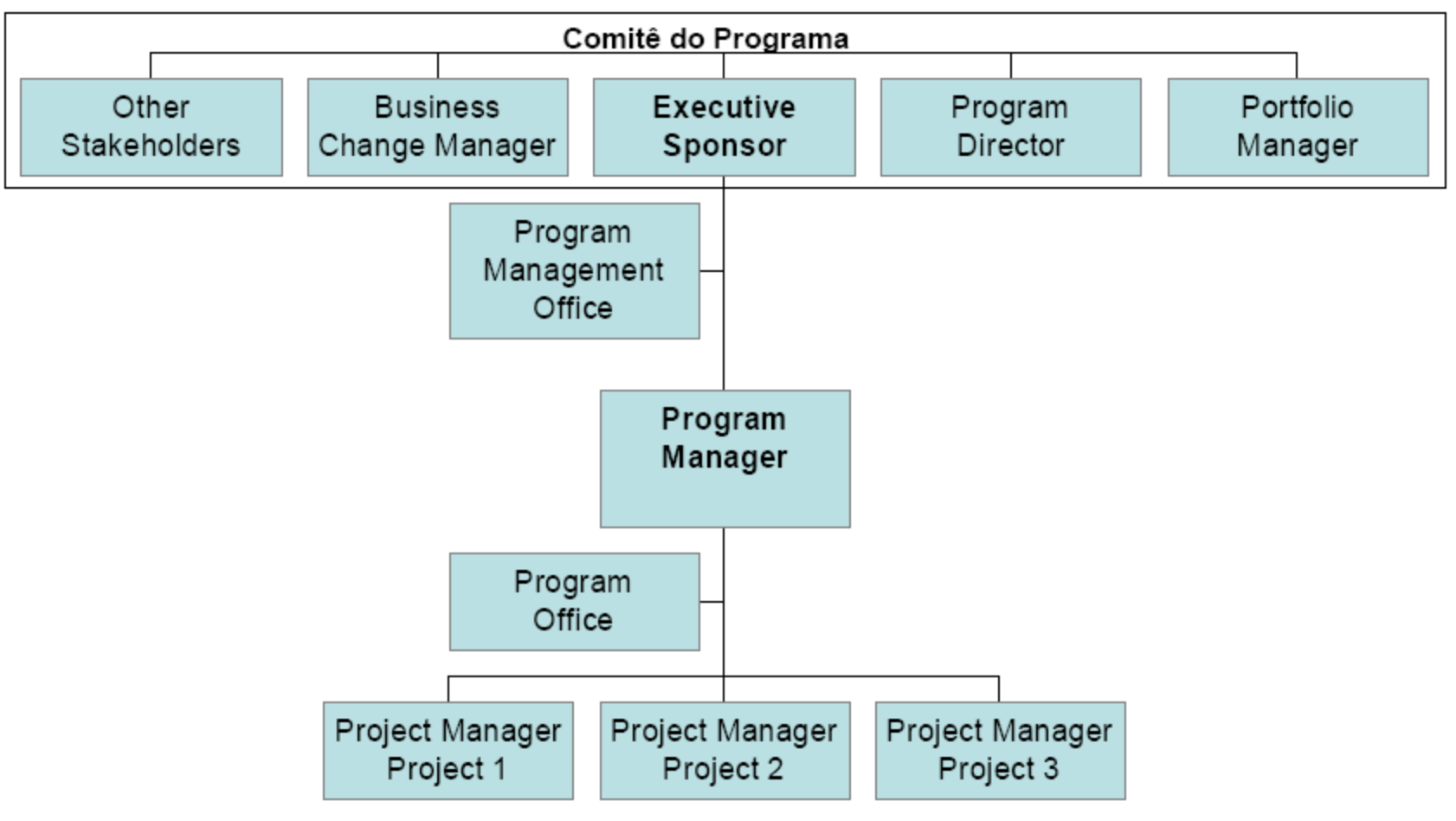
G.Programas: gerenciamento de *Stakeholders*

- Stakeholders (cont.):
  - Membros da equipe do Programa: pessoas que executam atividades do Programa
  - Membros da equipe do Projeto: pessoas que executam atividades dos Projetos
  - “Program Management Office” (PMO): responsável por definir e gerenciar os processos de governança dos Programas
  - “Program Office” (PO): provê apoio administrativo centralizado aos gerentes de Programa e às equipes
  - Comitê de Governança do Programa: responsável por assegurar que os objetivos serão alcançados e porpprover apoio ao tratamento de Riscos e pendências

G.Programas: gerenciamento de *Stakeholders*



G.Programas: *Stakeholders em um programa*



G.Programas: Governança

G.Programas: Governança

- Processo de desenvolver, comunicar, implementar, monitorar e assegurar as políticas, procedimentos e estruturas operacionais associadas a um Programa;

- O Comitê de Governança do Programa é a maneira formal de implementar a governança e é o fórum onde as questões do Programa são gerenciadas;

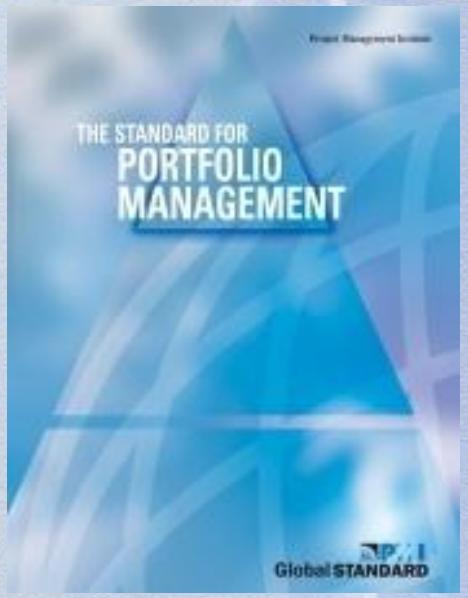
- Preocupação fundamental é controlar o investimento da Organização como também monitorar a entrega dos benefícios à medida que o Programa se desenvolve;

- Processo que consolida os resultados dos outros Processos de Planejamento
  - Plano de Gerenciamento de Benefícios
  - Plano de Gerenciamento de Comunicações
  - Plano de Gerenciamento de Custos
  - Plano de Gerenciamento de Tempo
  - Etc...

G.Programas: ciclo de vida

Programa	Projeto
Gerenciar resultados e benefícios	Criar “deliverables”
Alguns Projetos do Programa terminam e transicionam para a Operação Contínua e outros se iniciam	Ciclo único (Início – meio – fim)
Benefícios do Projeto ocorrem depois de seu ciclo mas dentro do ciclo do Programa	Geram “deliverables” na execução e/ou término
Resultados de vários Projetos eventualmente precisam ser integrados para produzir benefícios	Geram resultado de acordo com Escopo

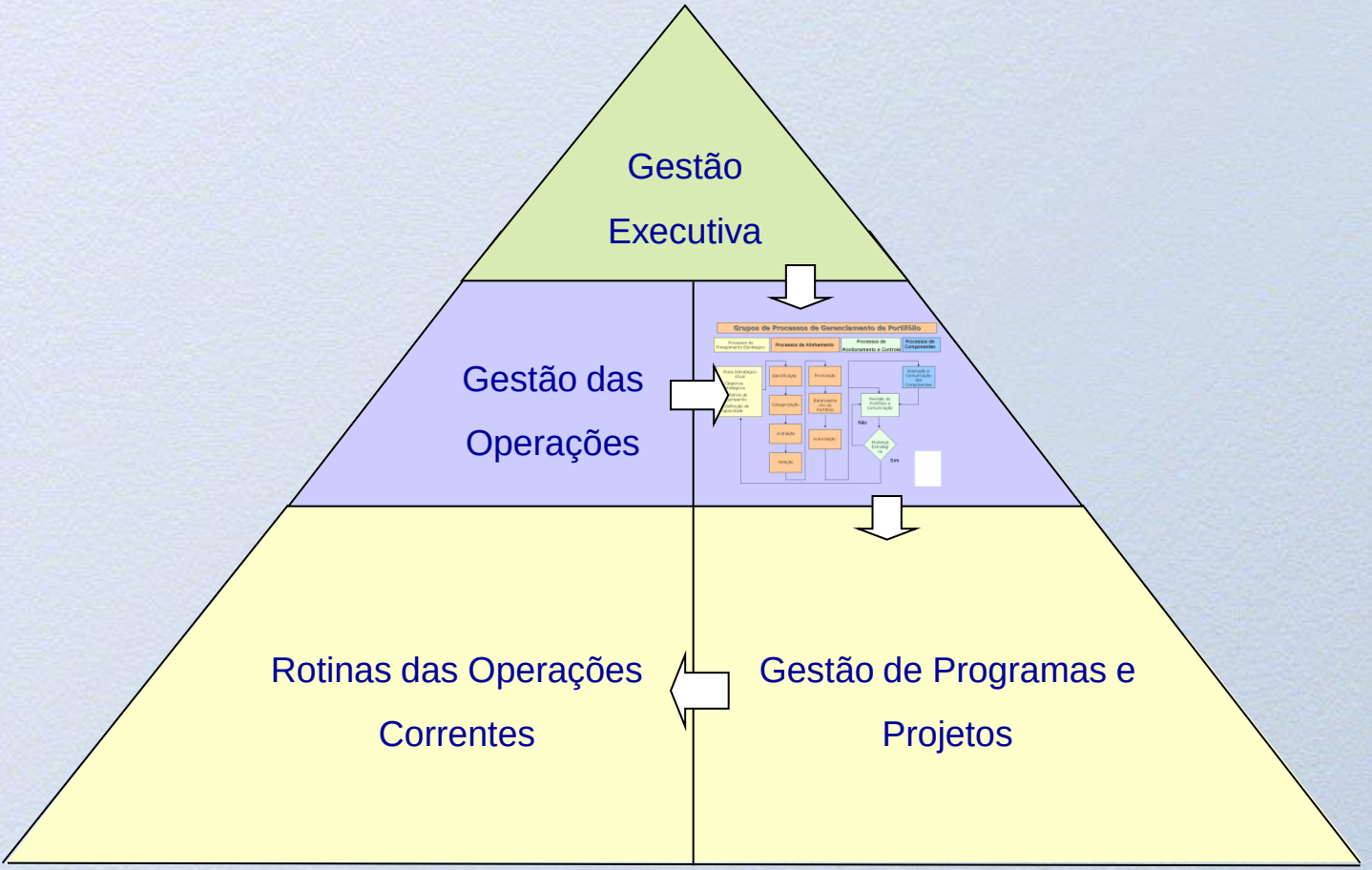
Gerenciamento de Portifólio



Organização orientada a estratégia

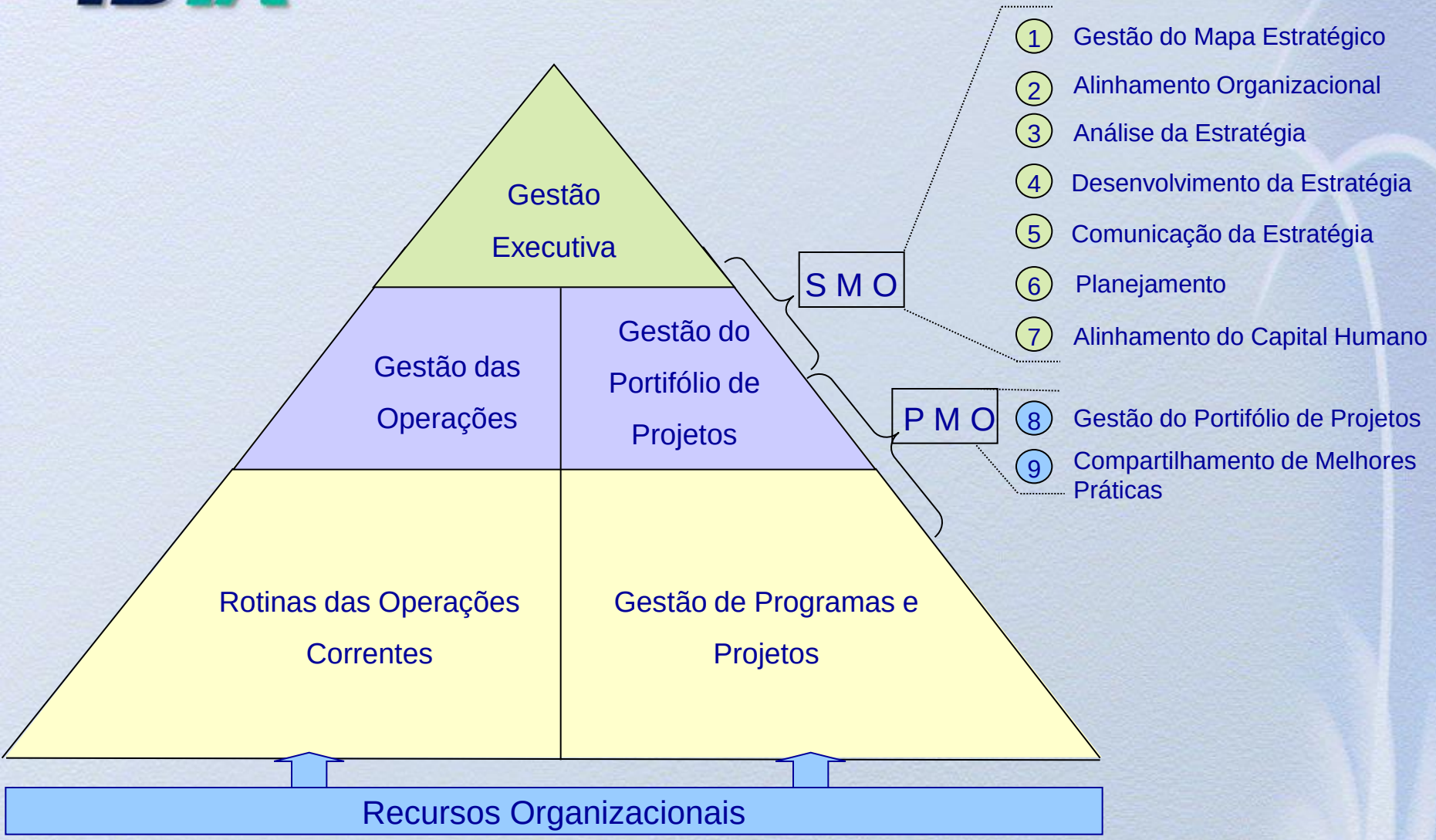
Referência: SYMNETICS – LATIN AMERICA SUMMIT 2006 – Clínica B - Gestão Integrada de Projetos, onde o Balanced Scorecard e o PMI se encontram.

Organização orientada a estratégia



Referência: SYMNETICS – LATIN AMERICA SUMMIT 2006 – Clínica B - Gestão Integrada de Projetos, onde o Balanced Scorecard e o PMI se encontram.

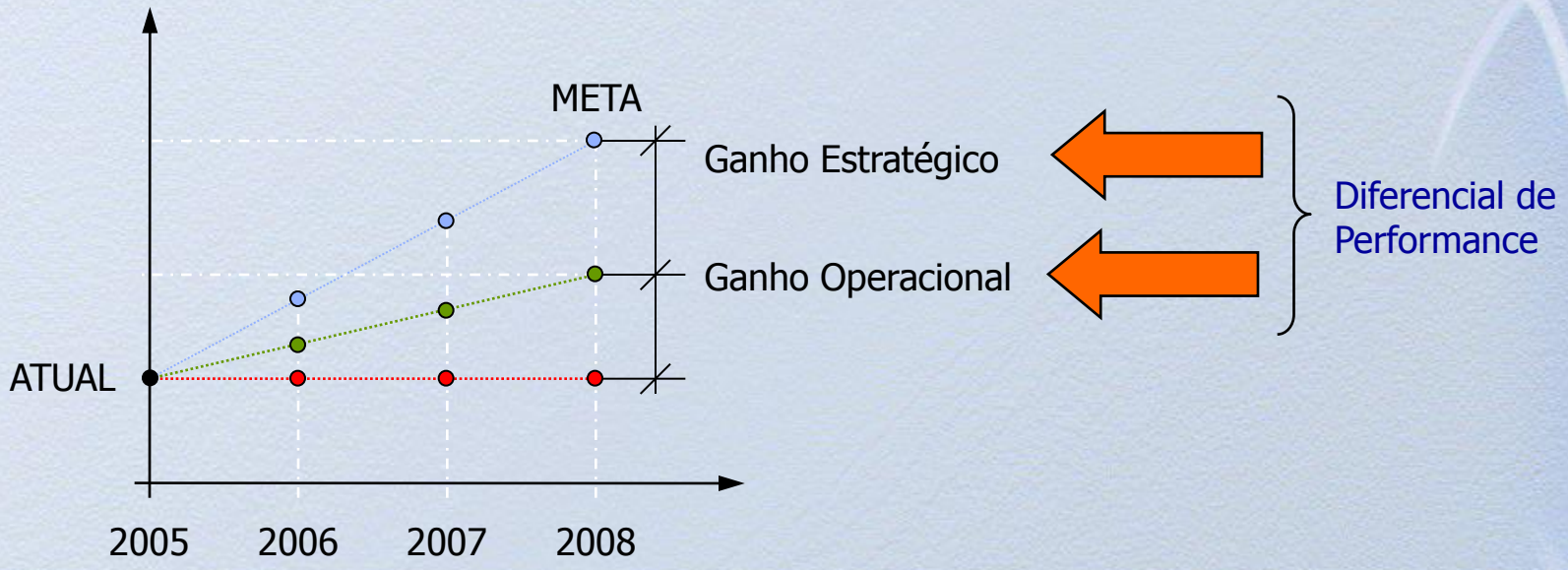
Organização orientada a estratégia



Por que priorizar demandas por investimentos?

Iniciativas Estratégicas

Definição: projetos de intervenção (não repetitivos) que irão viabilizar o alcance das metas estratégicas. Têm foco nos grandes *gaps* de desempenho a serem cobertos no médio e longo prazos.

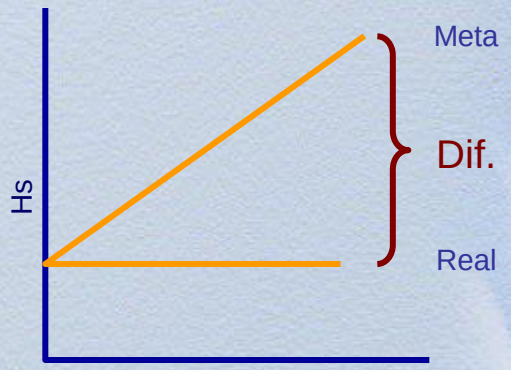


- Os ganhos operacionais garantem a melhora da eficácia e eficiência dos processos na sua atual condição (foco de melhoria contínua);
- Os ganhos estratégicos permitem alavancar o negócio frente aos concorrentes, estabelecendo vantagens competitivas únicas e sustentabilidade do negócio (foco de diferenciação).

Propósito das iniciativas Estratégicas: exemplo 1

Uma iniciativa estratégica preencherá o diferencial de desempenho do objetivo estratégico.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Ter tecnologia de informação que suporte o negócio	Disponibilidade do sistema de ERP	24 hs	Investir em plano de contingência de servidores e sistema de backups on-line
O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para o seu sucesso	Como o sucesso para atingir a estratégia será medido e rastreado	O nível de desempenho ou de taxa de melhoria necessária baseado no diferencial identificado	



Propósito das iniciativas Estratégicas: exemplo 2

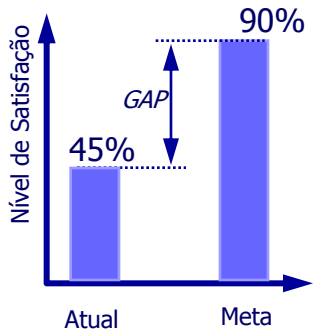
1 OBJETIVO
Aumentar a Satisfação dos Usuários

Objetivos articulam os componentes da estratégia

INDICADOR / META

Indicador 2 Grau de Satisfação dos Usuários (via pesquisa)

Meta 3 90% de satisfação geral

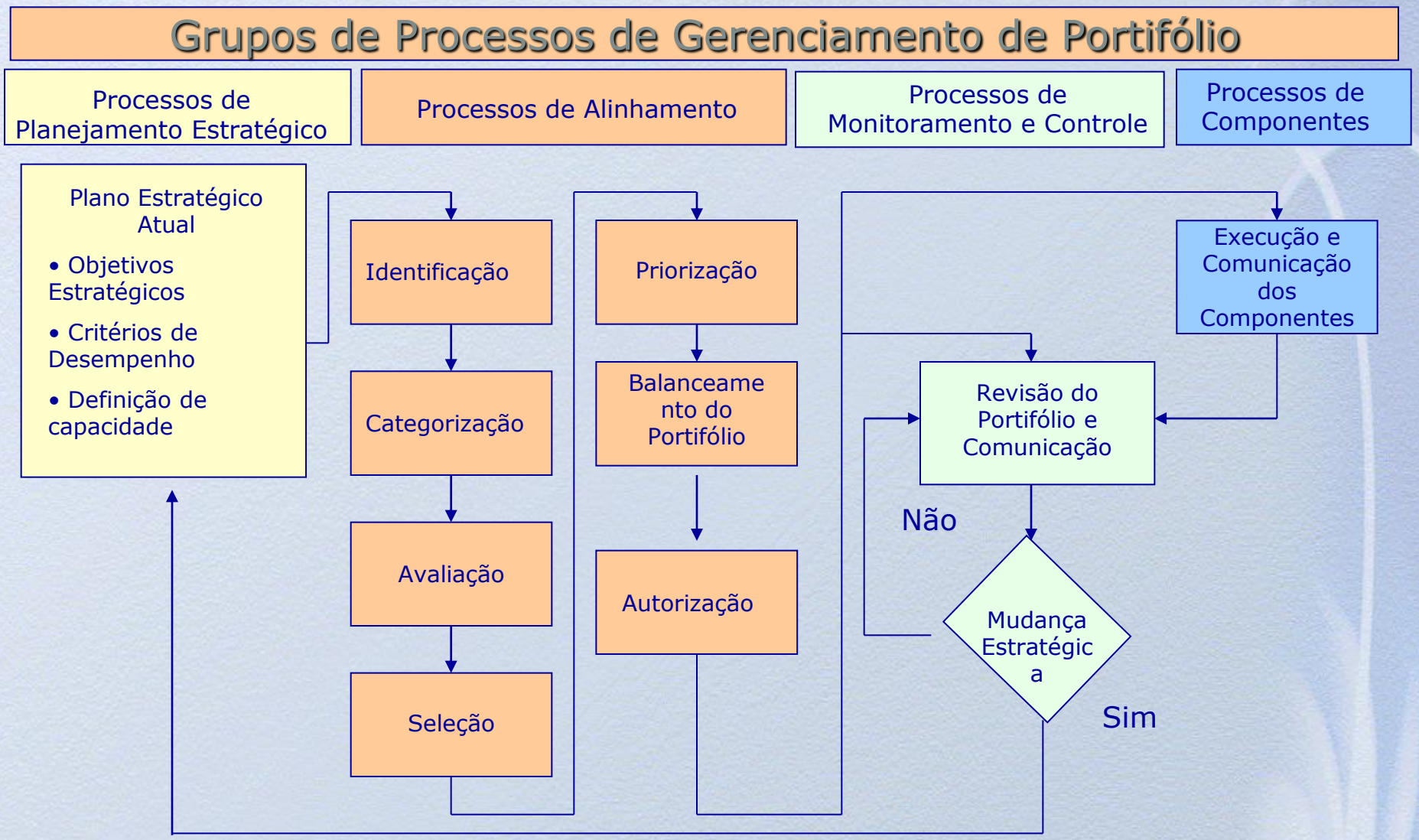


4 INICIATIVA ESTRATÉGICA
Implementar um sistema automatizado de gestão de usuários

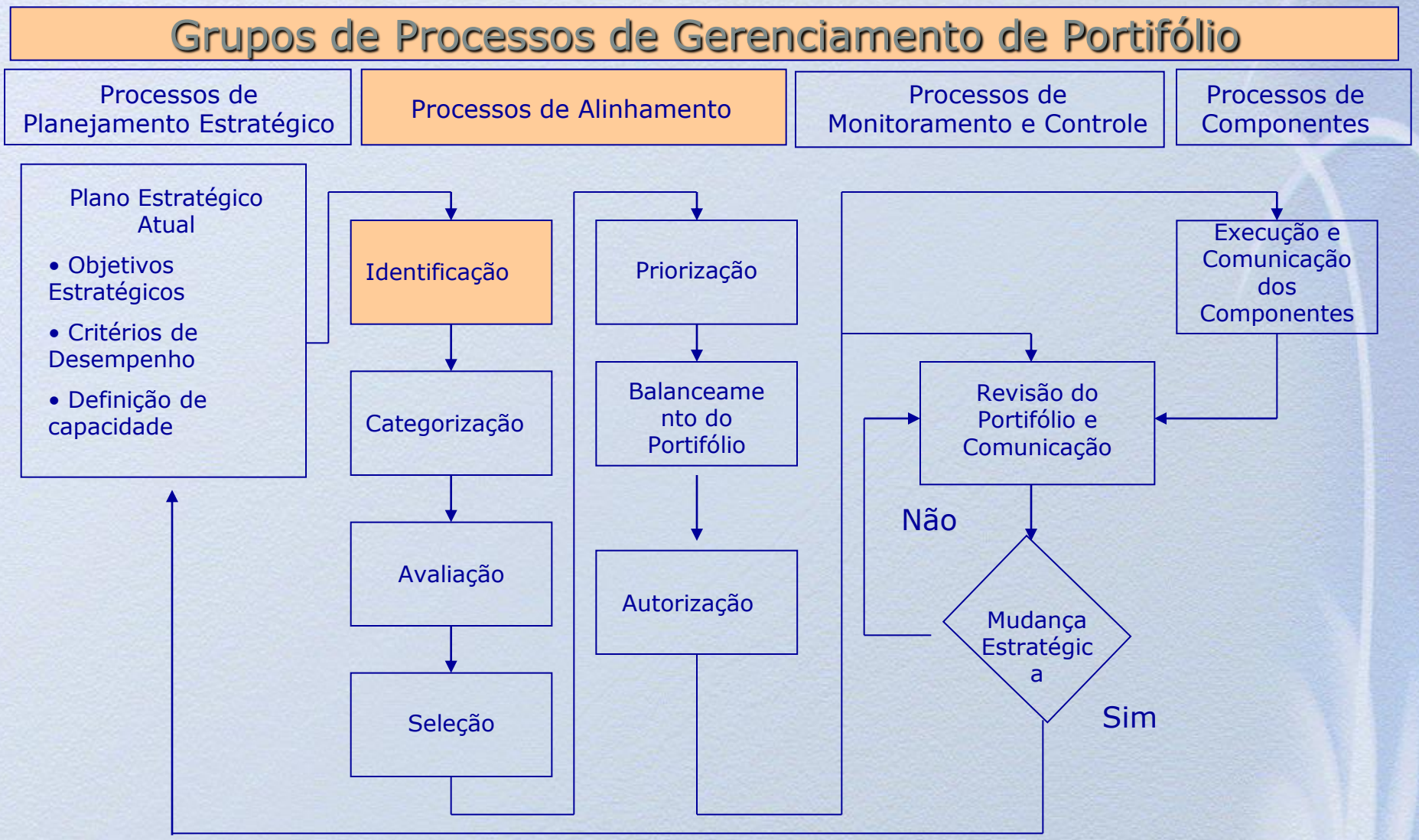
Indicadores medem o progresso no alcance da meta e comunicam a intenção do objetivo estratégico

Iniciativas Estratégicas ajudam a fechar o *gap* entre o desempenho atual e a desejado

Gestão de Portifólio: macro processos



Gestão de Portifólio: macro processos



Gestão de Portifólio: macro processos

Grupos de Processos de Gerenciamento de Portifólio

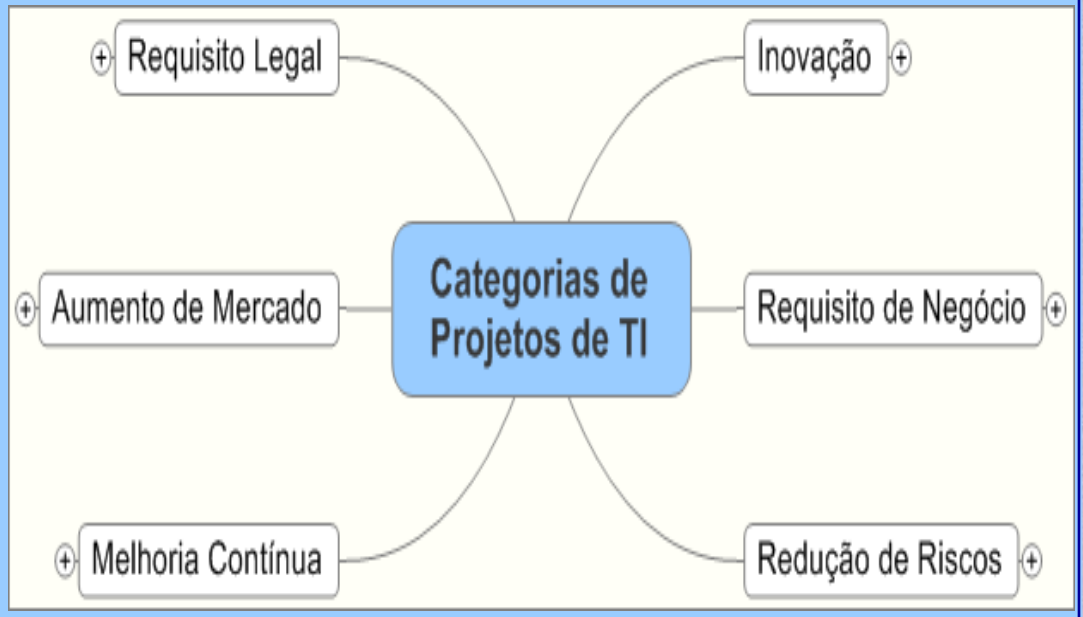
Processos de Planejamento Estratégico	Processos de Alinhamento	Processos de Monitoramento e Controle	Processos de Componentes

Plano Estratégico Atual

- Objetivos Estratégicos
- Critérios de Desempenho
- Definição de capacidade

Identificação → Categorização → Avaliação → Seleção

Objetivo: Uma vez que tenhamos uma lista de potenciais projetos, em quais categorias estes podem ser enquadrados? Categorize os projetos de maneira alinhada à estratégia da organização!



Gestão de Portifólio: macro processos

Grupos de Processos de Gerenciamento de Portifólio

Processos de Planejamento Estratégico

Processos de Alin

Plano Estratégico Atual

- Objetivos Estratégicos
- Critérios de Desempenho
- Definição de capacidade

Identificação

Categorização

Avaliação

Seleção

Objetivo: nesta fase junta-se todas as informações disponíveis sobre cada iniciativa para analisa-la baseado em critérios múltiplos de avaliação. Aqui cada iniciativa começa a se distinguir e mostrar seu valor direto na estratégia organizacional.

Modelo de avaliação Multicritério

Critérios	Peso	Avaliação: Baixo	Avaliação: Médio	Avaliação: Alto	Nota	Total	
1. ROI	20%	0	5	10	8	1,60	Fatores de Projeto
2. Custo	15%	0	5	10	8	1,20	
3. Duração	10%	0	5	10	3	0,30	
4. Recursos	10%	0	5	10	7	0,70	
5. Riscos	5%	0	5	10	9	0,45	
6. Mercado	10%	0	5	10	2	0,20	Estratégico
7. Processos Internos	10%	0	5	10	5	0,50	
8. Pessoas	10%	0	5	10	8	0,80	
9. Meio Ambiente	10%	0	5	10	9	0,90	
					Total	6,65	

Gestão de Portifólio: macro processos

Grupos de Processos de Gerenciamento de Portifólio

Processos de Planejamento Estratégico	Processos de Alinhamento	Processos de Monitoramento e Controle	Processos de Componentes

Plano Estratégico Atual

- Objetivos Estratégicos
- Critérios de Desempenho
- Definição de capacidade

Identificação → Categorização → Avaliação → Seleção

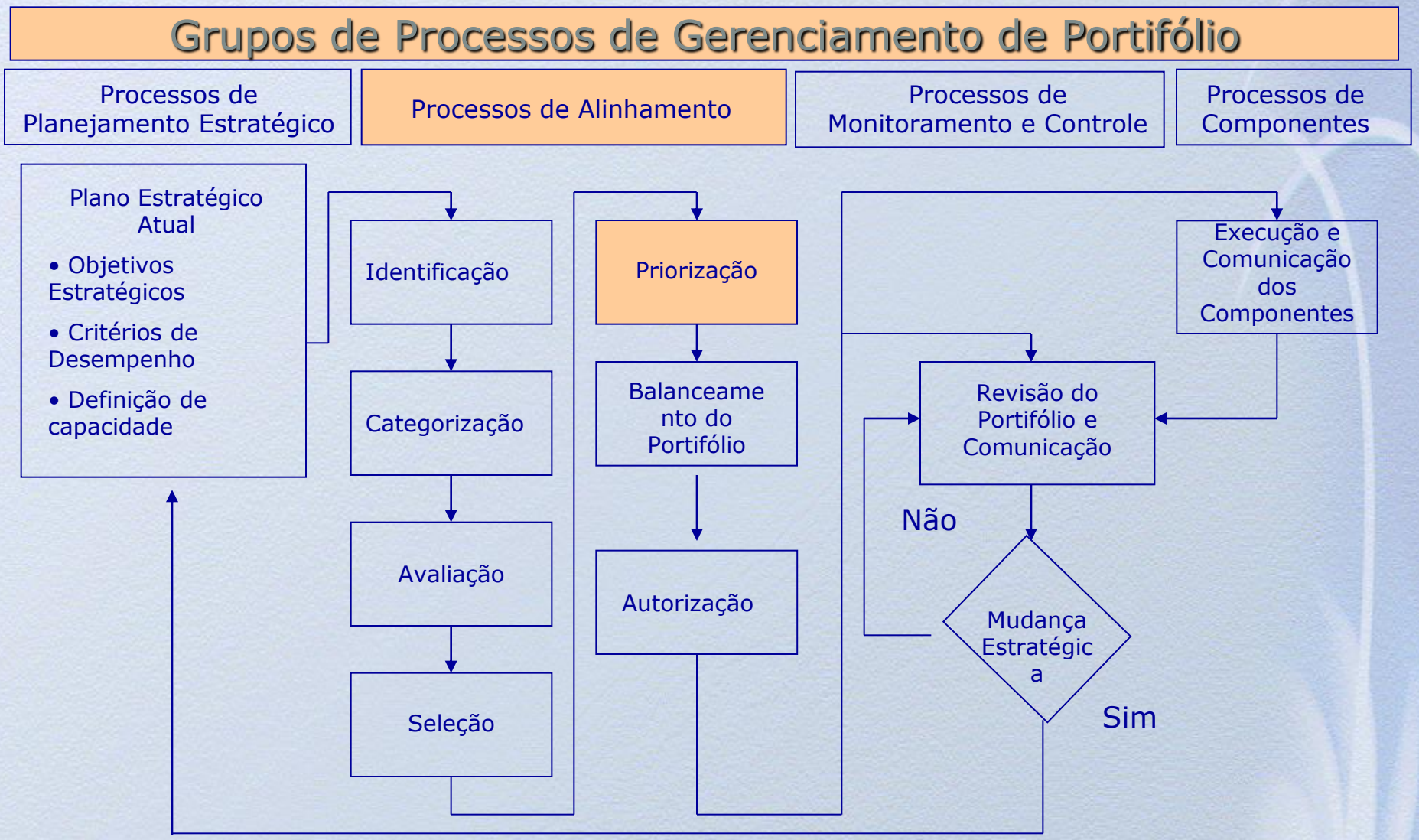
Objetivo: Com os projetos "scorados", quais critérios de seleção podemos aplicar para a escolha dos projetos a serem implementados?

Avaliação dos projetos de TI	Score do projeto	Custo em R$ - projeto	Custo em R$ - acumulado	Qtd. De Pessoas - projeto	Qtd. De Pessoas - acumulado
Implantação de projeto de RFID na fábrica de São Paulo (Radio Frequencia para rastreamento de produtos)	47	R$ 1.200.000	R$ 1.200.000	7	7
Implantação de PDAs para emissão de pedidos pelos vendedores	47	R$ 800.000	R$ 2.000.000	4	11
Seleção e contratação de fábrica de software para manutenção do legado de sistemas	41	R$ 110.000	R$ 2.110.000	3	14
Melhoria nos processos de apuração de custos de TI	40	R$ 130.000	R$ 2.240.000	4	18
Atualização tecnológica dos servidores de CRM para garantir disponibilidade total	38	R$ 80.000	R$ 2.320.000	2	20
Implantação do Service Desk para atendimento de manutenção de Notebooks	37	R$ 200.000	R$ 2.520.000	2	22
Desenvolvimento do sistema de Controle de Estoque	36	R$ 900.000	R$ 3.420.000	5	27
Melhorias no ERP de Finanças e Contabilidade	36	R$ 1.500.000	R$ 4.920.000	8	35
Desenvolvimento do sistema de BI	36	R$ [illegible]	R$ [illegible]	3	38
Implantação de política de segurança de informação nas filiais do Nordeste	35	R$ 30.000	R$ 5.090.000	1	39
Implantação do EPM (Enterprise Project Management) para área de TI	32	R$ 160.000	R$ 5.250.000	2	41
Capacitação dos gestores de TI em CobiT	32	R$ 90.000	R$ 5.340.000	1	42

Projetos selecionados

Projetos não selecionados

Gestão de Portifólio: macro processos



Gestão de Portifólio: macro processos

Grupos de Processos de Gerenciamento de Portifólio

Processos de Planejamento Estratégico | Processos de Alinhamento | Processos de Monitoramento e Controle | Processos de Componentes

Plano Estratégico Atual

Objetivo: Processo de organização de componentes priorizados numa matriz de aderência aos objetivos de negócio e que sinalise o melhor potencial para apoiar e proporcionar o alcance coletivo da estratégia.

Priorização

Balanceamento do Portifólio

Autorização

Execução e Comunicação dos Componentes

Revisão do Portifólio e Comunicação

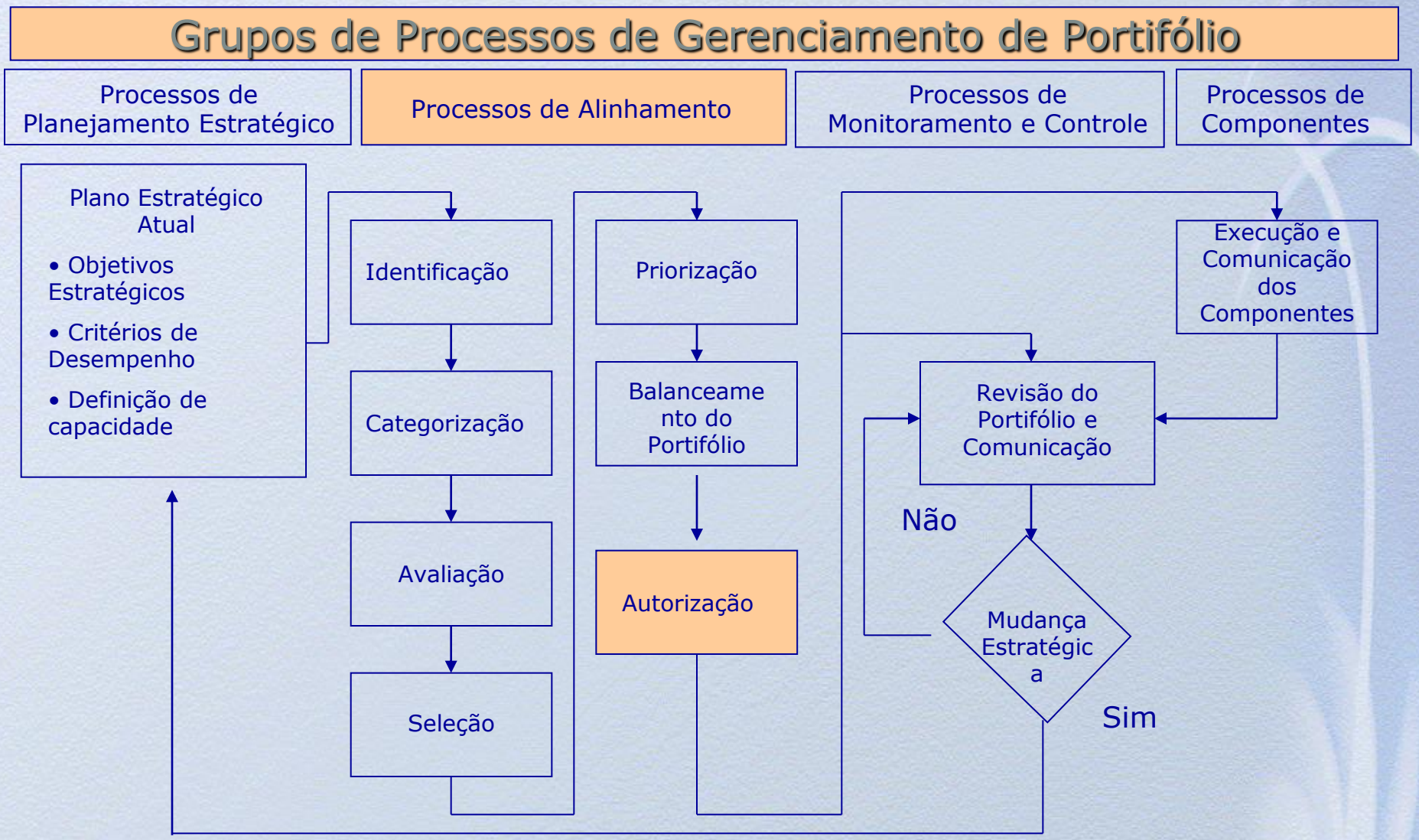
Mudança Estratégica

Não

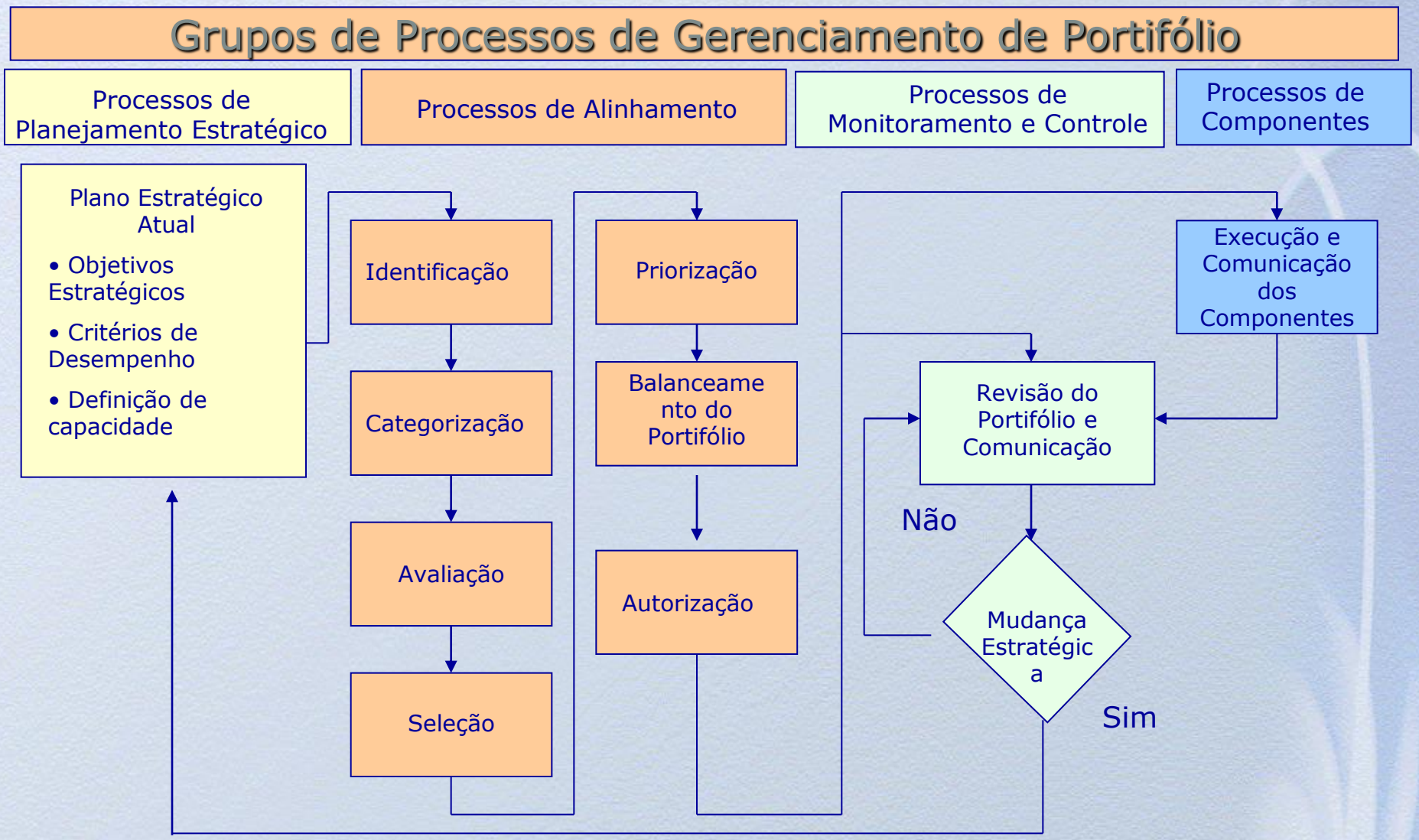
Sim

Portifólio de Projetos / Objetivos Estratégicos		Área de Negócio 1			Área de Negócio 2			Área de Negócio N		
		Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 5	Projet 6	Projet 8	Projet 9	Projet 10	Projet n
MERCADO	Objetivo Estratégico 1	x	x					x		
	Objetivo Estratégico 2							X	X	
	Objetivo Estratégico 3	x						x		
	Objetivo Estratégico 4								x	
PROCESSOS INTERNOS	Objetivo Estratégico 5									
	Objetivo Estratégico 6								X	x
	Objetivo Estratégico 7	x								x
	Objetivo Estratégico 8							x		
	Objetivo Estratégico 9							x	x	
PESSOAS	Objetivo Estratégico 10					x				
	Objetivo Estratégico ...				x			x	x	
	Objetivo Estratégico n						x			

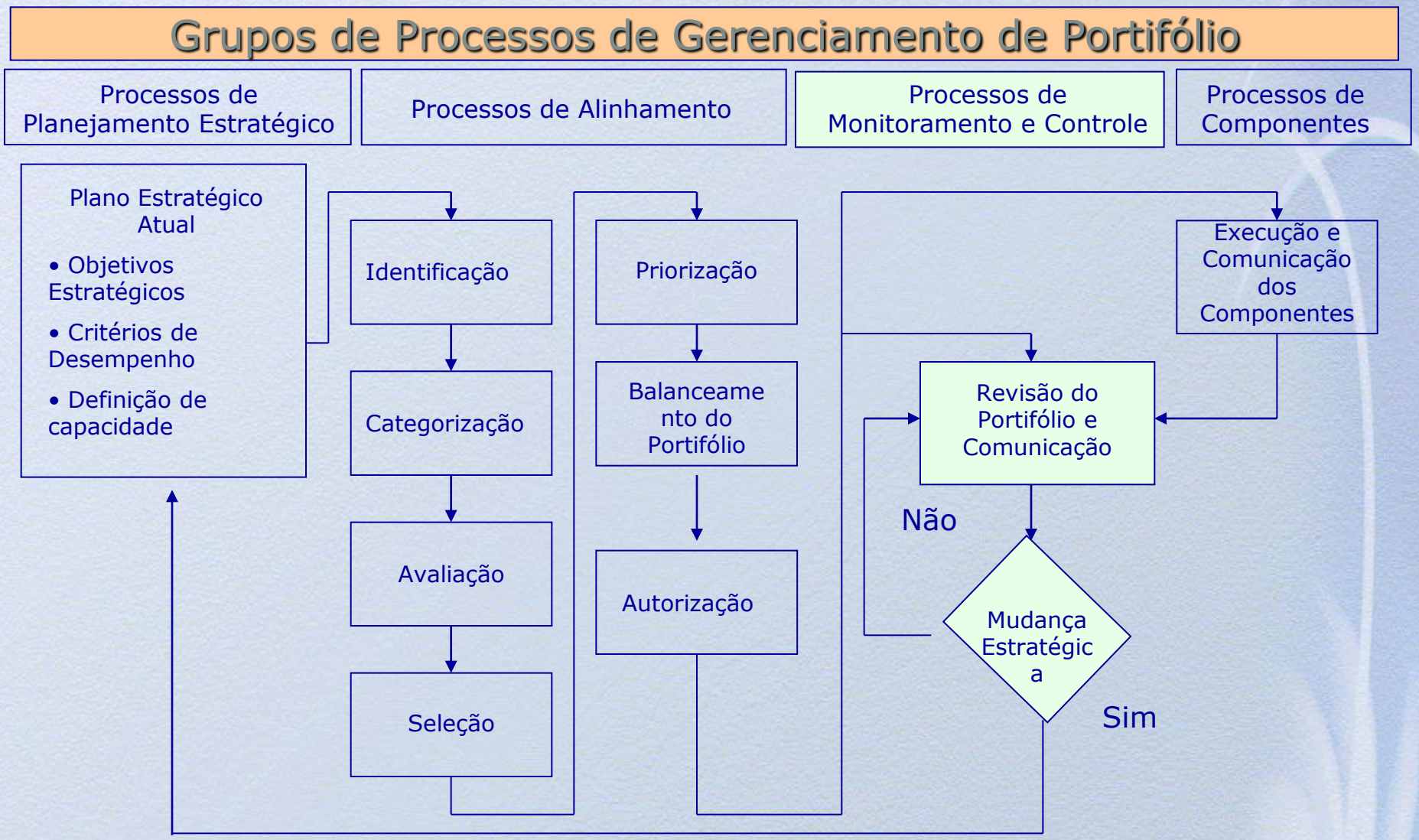
Gestão de Portifólio: macro processos



Gestão de Portifólio: macro processos

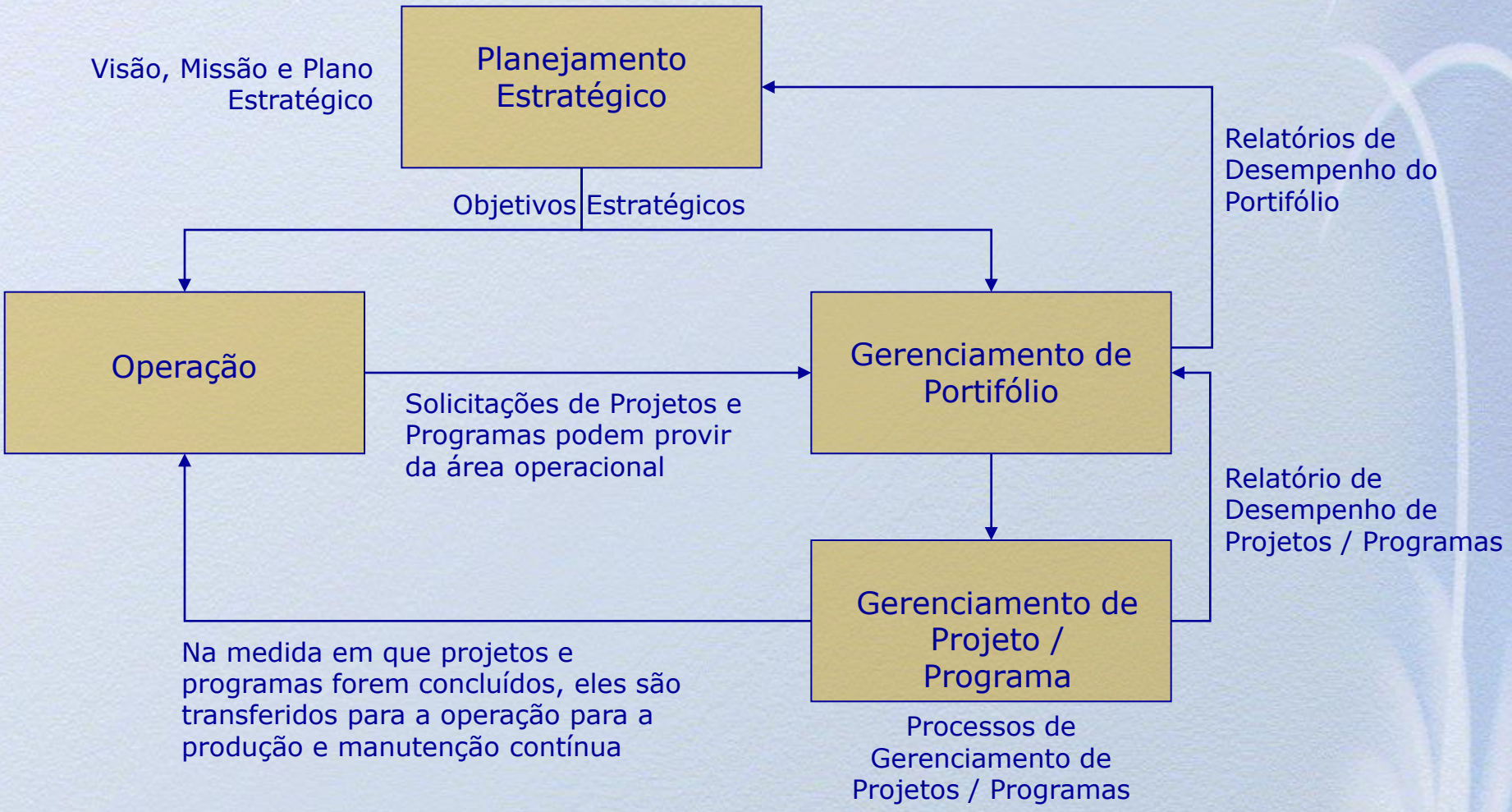


Gestão de Portifólio: macro processos

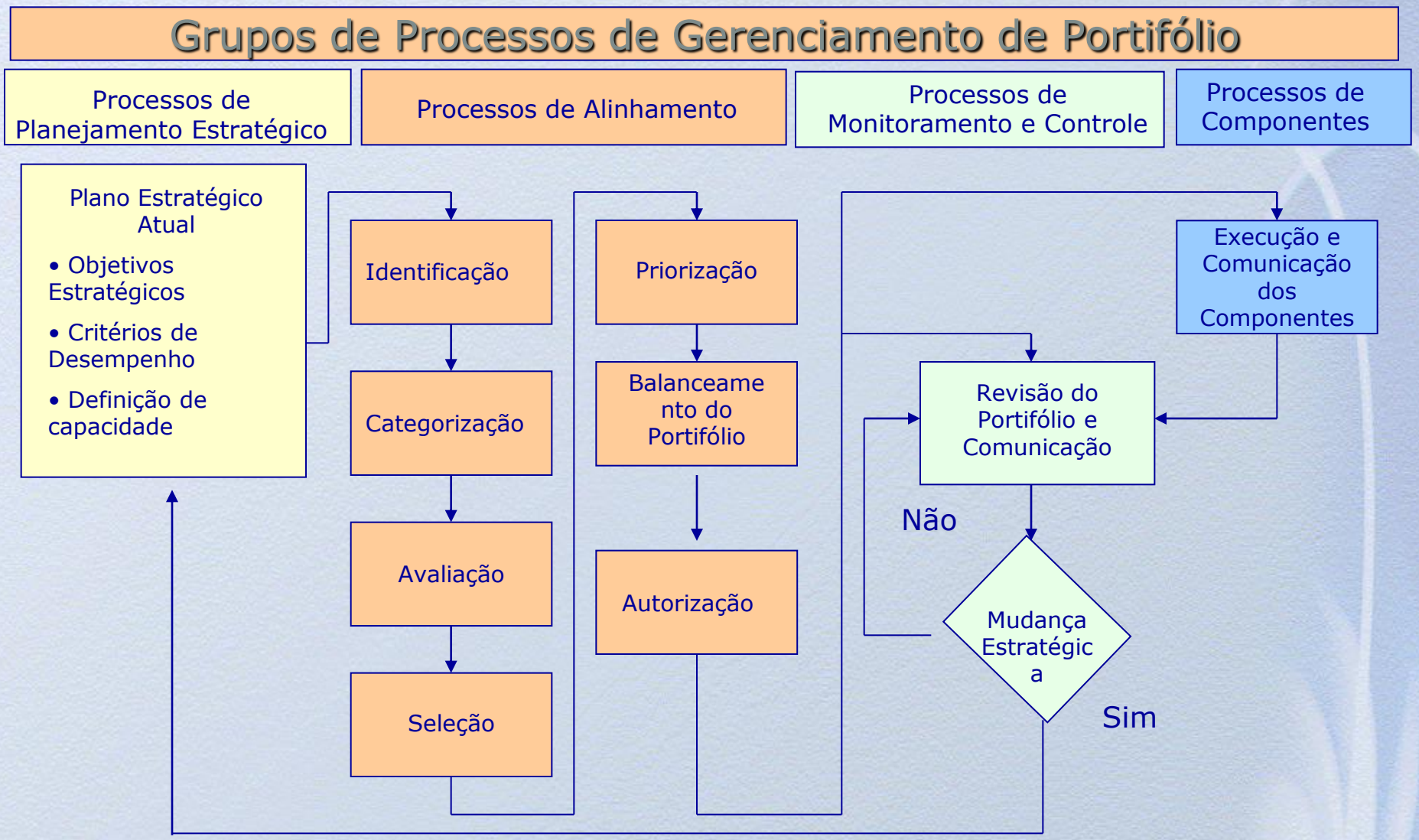


O fator chave de sucesso para o monitoramento e controle de Portifólio vem na forma de como **construir relacionamentos** com toda a organização.

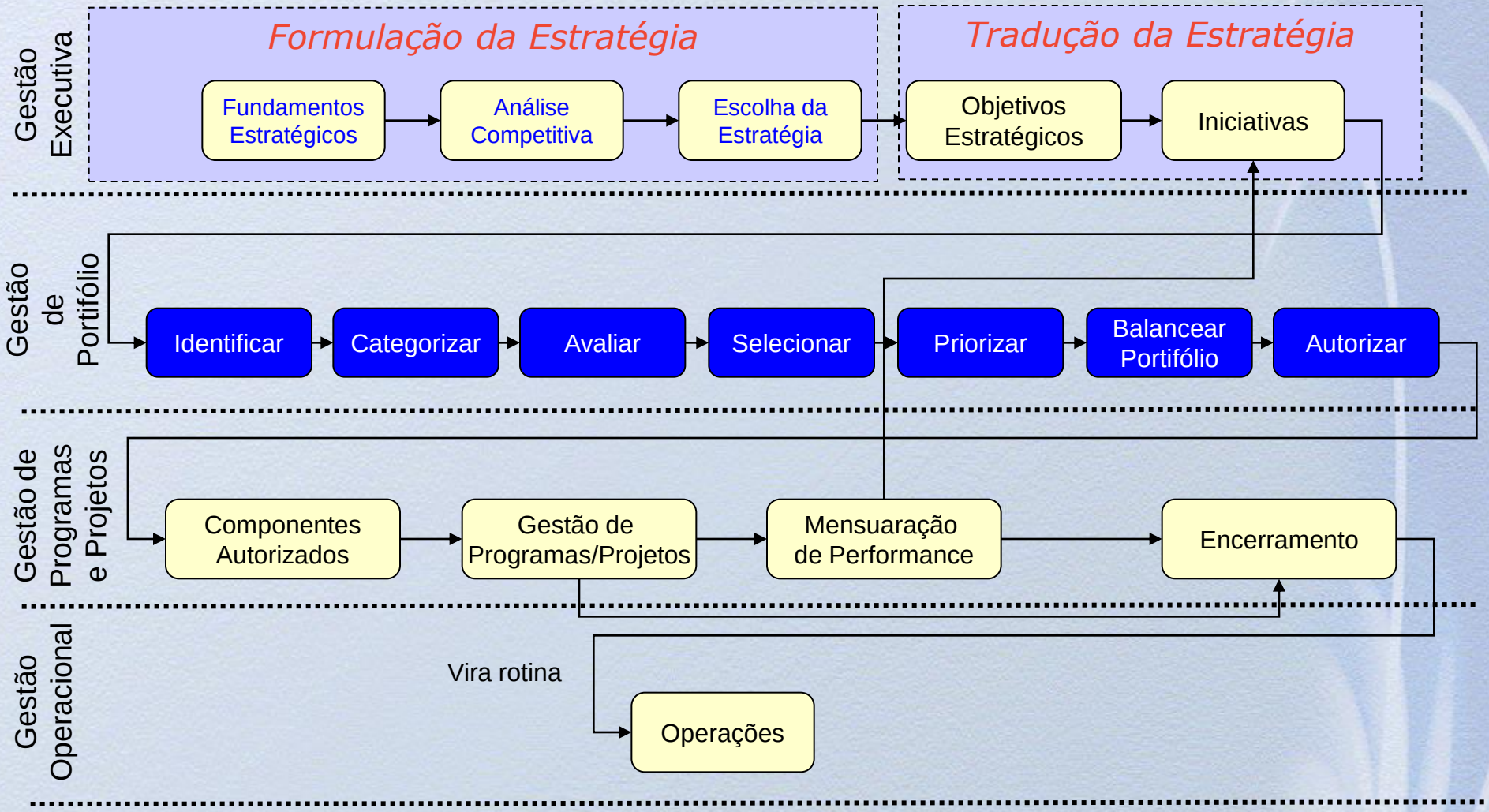
Processos de Monitoramento e Controle



Gestão de Portifólio: macro processos

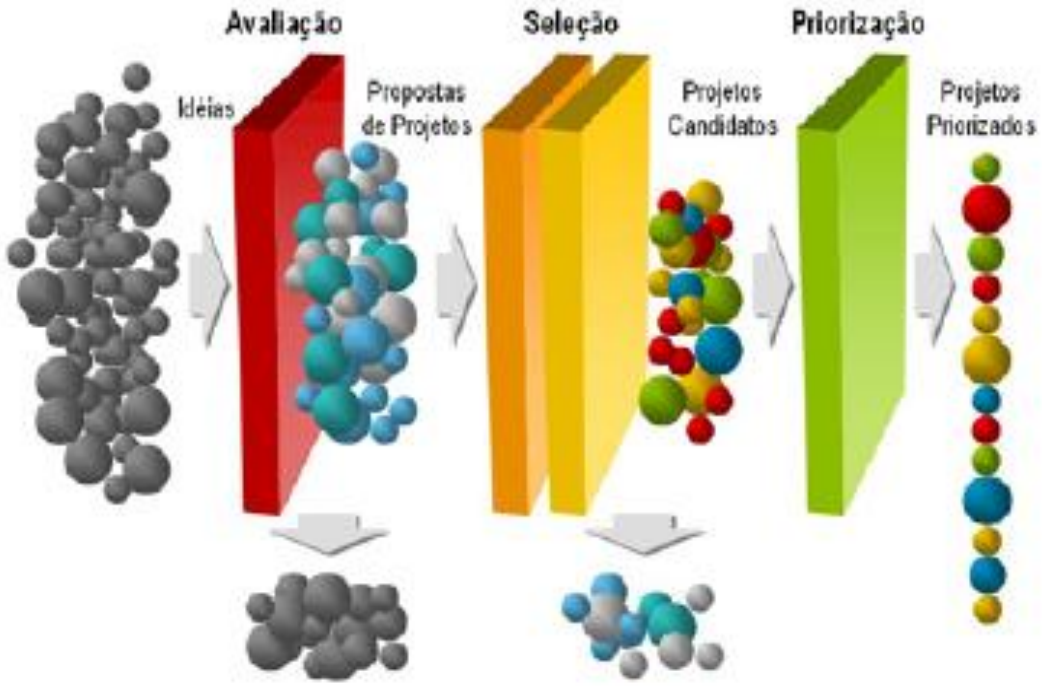


Relacionamento dos processos de Gestão de Portifólio



Gestão de Portifólio de Projetos – Visão Gráfica

Alinhando ESTRATÉGIAS com PROJETOS através da GESTÃO DE PORTFÓLIO



Gestão de Portifólio: benefícios

Entre dos diversos benefícios da administração de portfólio de projetos podemos citar:

- Mudança do foco de custos para o foco de investimentos – **decisões tomadas em função do valor trazido pelo projeto**;
- Melhoria da alocação de recursos – **aloca os recursos aos projetos prioritários**;
- Melhora o alinhamento em relação a estratégia – **decisões tomadas em um contexto amplo de metas e objetivos da empresa**;
- Aumento de colaboração – se a gestão de portifólio for aplicada em toda a empresa, os departamentos necessitarão operar mais coesos uma vez que os **objetivos são comuns**.
- Diminui o índice de projetos cancelados;
- Aumento do grau de sucesso dos projetos implantados.

Como anda a gestão de portifólio em sua empresa?

Reflita sobre as perguntas abaixo para investigar como sua empresa trata o tema Gestão de Portifólio:

- **Seu portifólio reflete e apóia a estratégia de seu negocio?**
- **Cada projeto está alinhado com os objetivos estratégicos da sua empresa?**
- **A distribuição dos investimentos em seus projetos reflete suas prioridades estratégicas?**
- **Uma vez que algum projeto inicia, existe a probabilidade de que seja cancelado?**
- **Existem projetos redundantes sendo executados?**
- **Todos os projetos em andamento foram justificados em um critério de negócio sólido?**
- **Os índices de sucesso e desempenho de seus projetos estão atendendo as expectativas?**

Gestão de Portifólio: processos departamentais - um erro comum nas organizações

3. **Não tente tornar a gestão de portfólio um processo extensivo à toda a empresa no início**

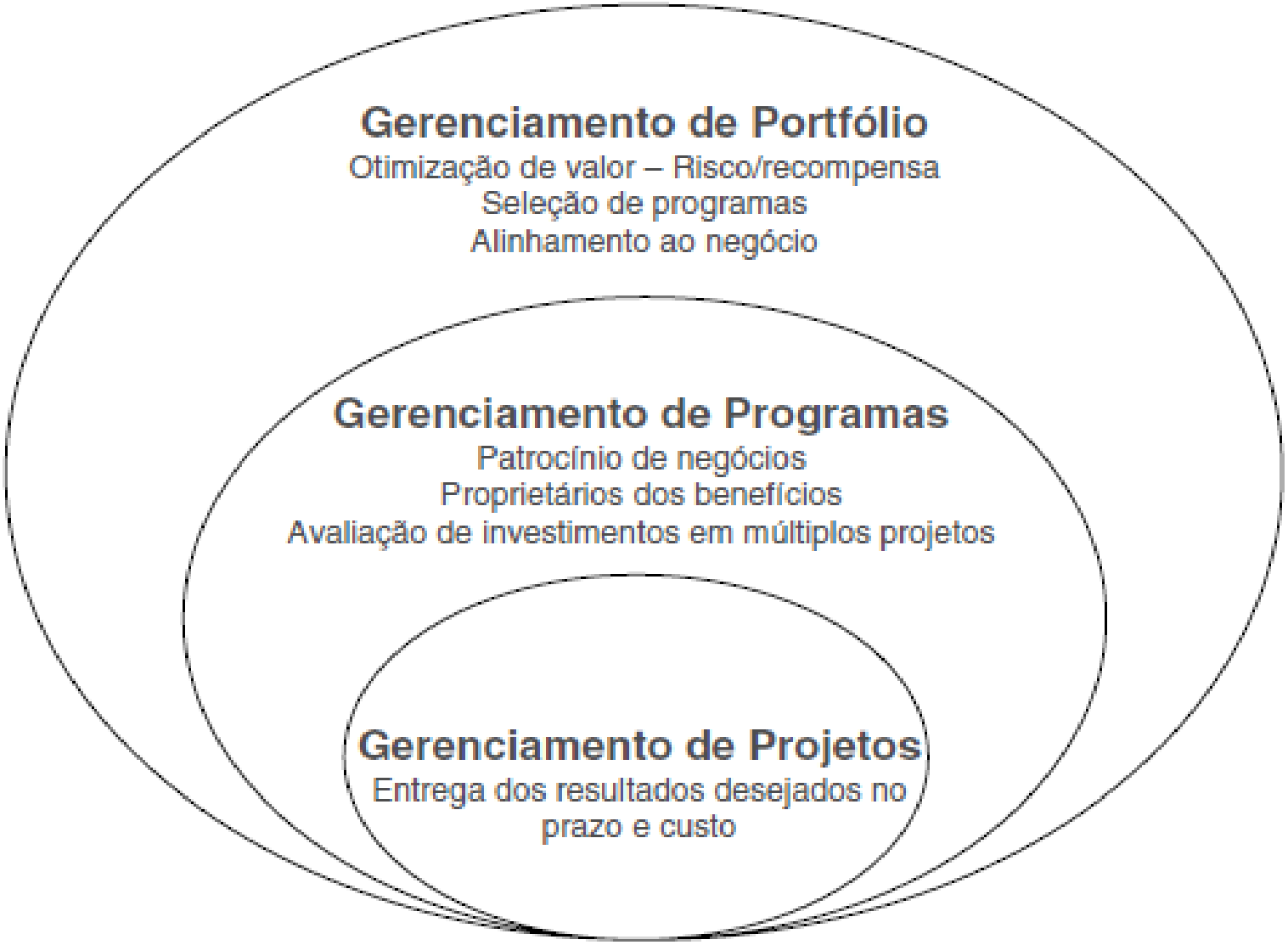
A menos que os mecanismo[illegible] governança s[illegible]bem estabelecidos e que toda unidade de negócios os tenha [illegible]rado, é di[illegible]ara as áreas de negócio e de gestão de portfólio serem impos[illegible] form[illegible]cendente em toda a empresa. Essas disciplinas são soluções s[illegible] problemas reais que podem afetar algumas partes da empresa mais d[illegible]tras. Uma empresa deve começar com os pontos fracos que afetam um sub[illegible]a empresa, como uma divisão ou unidade, ou um pequeno grupo. Es[illegible]or forma de conduzir o novo processo em um ambiente relativamente h[illegible]gêne[illegible]s de planejar uma implementação em toda a empresa. Após uma[illegible]das repe[illegible] as lições aprendidas podem ser usadas em iniciativas mais [illegible]s de implem[illegible]ão.

Ao mesmo tempo, as e[illegible]as devem enfocar po[illegible] homogêneos, incluindo projetos novos e em andamento, bem como em operações de TI para manterem a complexidade num nível gerenciável. Depois, elas devem visar a expansão do processo para portfólios diferentes.

Gestão Portifólio x Programas x Projetos

Projetos	Programas	Portfolios
Projetos têm Escopo reduzido com “deliverables” específicos	Programas têm Escopo mais abrangente que podem mudar para se adequar às expectativas de Benefício da Organização	Portfolios têm Escopo relativo ao Negócio e que muda de acordo com a Estratégia da Organização
O Gerente de Projeto tenta manter o nível de Mudanças no mínimo	O Gerente de programa espera mudanças e mesmo as procura	O Gerente de Portfolio continuamente monitora as mudanças no seu ambiente
Sucesso é entregar no Prazo, no Custo e Produtos de acordo com a especificação	Sucesso é medido em termos de Retorno do Investimento (ROI), novas competências e entrega de Benefícios	Sucesso é medido em termos do desempenho agregado dos componentes do Portfolio
Estilo de Liderança tem foco na realização de atividades e direcionamento no sentido de se alcançar os critérios de sucesso	Estilo de Liderança tem o foco no gerenciamento de relacionamentos e resolução de conflitos. Gerencia os aspectos políticos do relacionamento com “stakeholders”	Estilo de liderança tem o foco na adição de valor à tomada de decisões em relação ao Portfolio
Gerentes de Projeto gerenciam técnicos, especialistas, etc.	Gerentes de Programa gerenciam Gerentes de Projeto	Gerentes de Portfolio gerenciam sua equipe (de ger. De Portfolio)
Gerentes de Projeto são membros da equipe a qual motivam usando seu conhecimento e habilidades	Gerentes de Programa são líderes que provêem Visão e Liderança	Gerentes de Portfolio são líderes que provêem Idéias e Síntese
Gerentes de Projeto fazem planejamento detalhado para gerenciar a entrega dos produtos do Projeto	Gerentes de Programa criam planos de alto nível que provêm direcionamento aos Projetos, onde o planejamento detalhado será feito	Gerentes de Portfolio criam e mantém os processos e comunicação relativos ao seu Portfolio
Gerentes de Projeto monitoram e controlam atividades e o trabalho de realização dos produtos do Projeto.	Gerentes de Programa monitoram Projetos e operação contínua através de estruturas de governança	Gerentes de Portfolio monitoram desempenho agregado e indicadores de valor

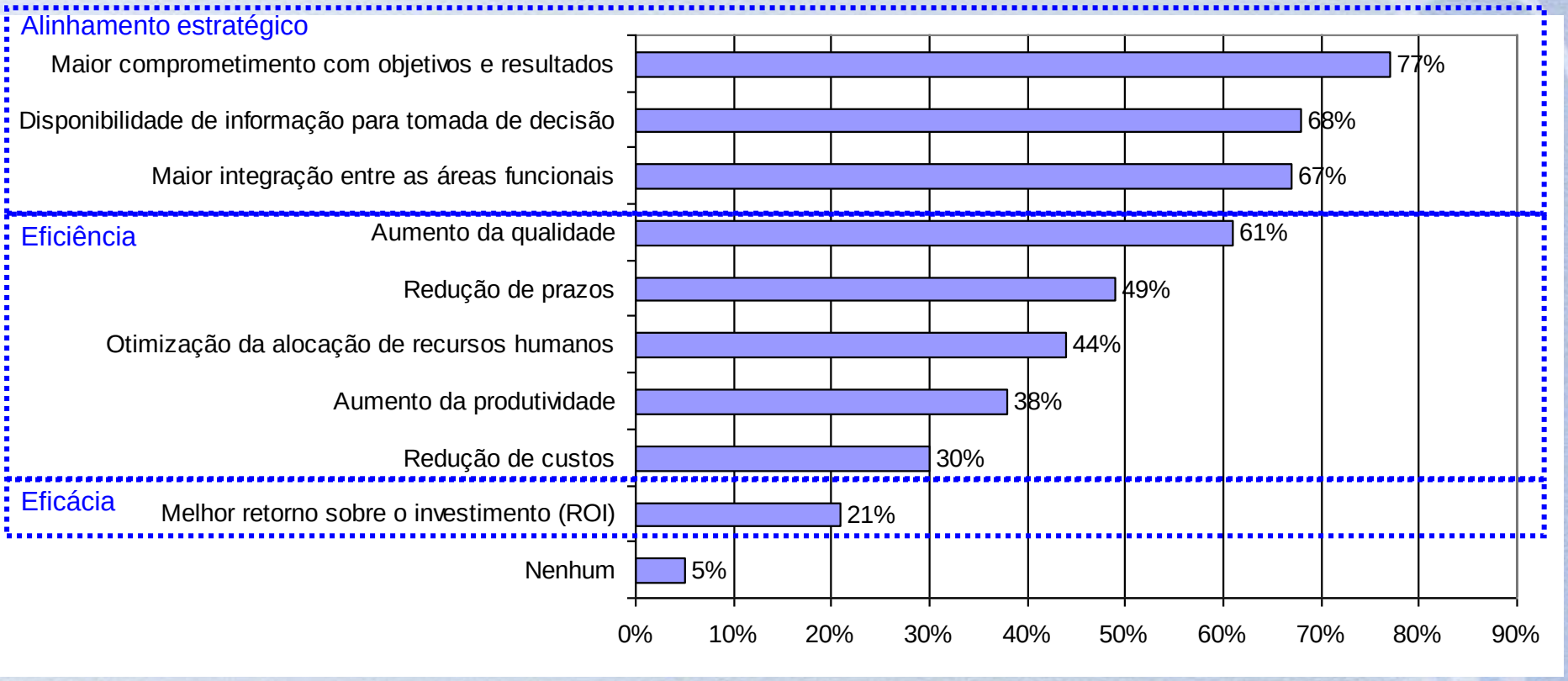
DIMENSÕES EM GESTÃO DE PROJETOS



Modelo de Maturidade OPM3

Benefícios obtidos com o Gerenciamento de Projetos

Pesquisas realizadas pelo Project Management Institute, 2005 – Unidade Rio de janeiro, apontam os seguintes benefícios:



Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2005 – PMI (Unidade Rio de Janeiro)

Maturidade em Gestão Projetos - Conceitos

- Maturidade indica um estado aperfeiçoado de desenvolvimento. Perfeição, excelência, primor.

- Um Modelo é uma estrutura de trabalho que organizações podem utilizar para identificar, estabelecer e manter capacidades necessárias.

- Modelo de Maturidade é uma estrutura que organizações podem usar para definir, identificar, estabelecer e manter capacidades requeridas relativas à maturidade.

Maturidade em Gestão Projetos - Conceitos

- Para entender o que é um modelo de maturidade organizacional de gerenciamento de projetos,faz-se necessário elucidar o conceito de gerenciamento de projetos no contexto da organização:

  "O gerenciamento de projetos, dentro de uma organização, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas para atividades organizacionais e de projetos com foco em alcançar os objetivos estratégicos."

- O grau que este tipo de gerenciamento está sendo aplicado em uma organização é denominado **maturidade organizacional de gerenciamento de projetos**. Dentre os modelos de maturidade mais utilizados, temos:

  a) ***Organizational Project Management Maturity Model*** (OPM3) do PMI;

  b) Kezner's *Project Management Maturity Model* (PMMM) do Dr.Kerzner;

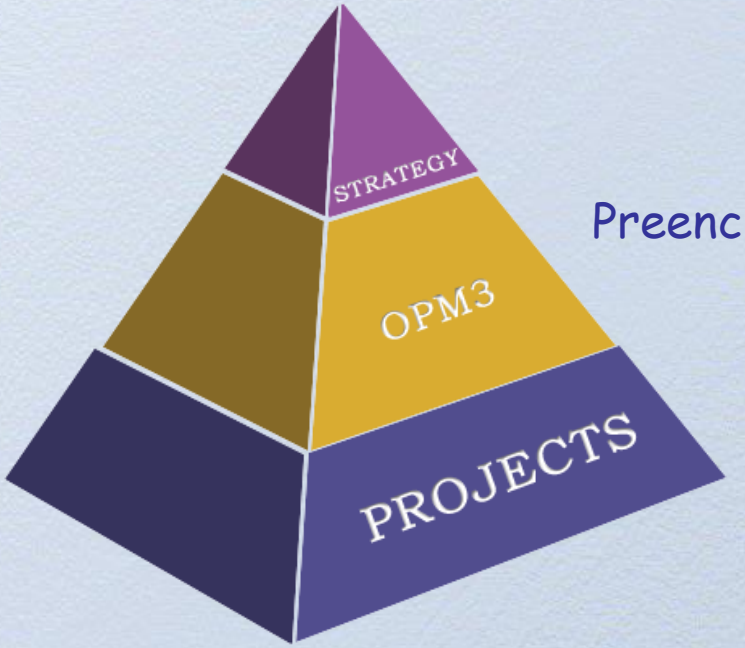
  c) Project Management Maturity Model (PMMM) da PM Solutions;

  d) PRINCE2 *Maturity Model* (P2MM).

  Também existem modelos de maturidade para gerenciamento de projetos de uma área específica, a exemplo do CMMI da SEI para projetos de TI.

OPM3: Introdução

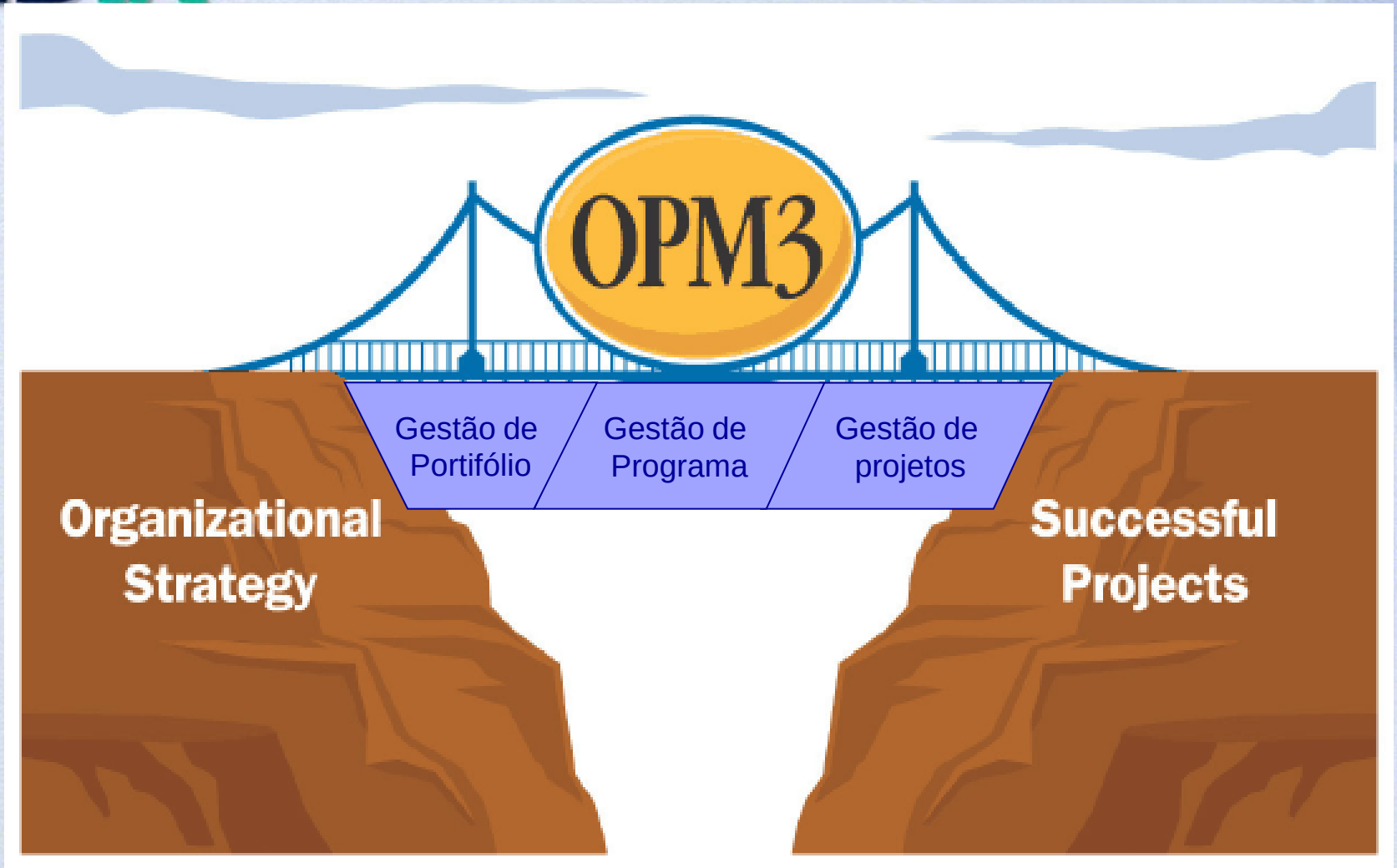
Este curso baseia-se no “Organizational Project Management Maturity Model – OPM3”



Preenchendo a Lacuna

- A maioria das organizações têm processos de planejamento estratégico
- OPM3 irá habilitar organizações a alinhar seus projetos a suas estratégias de negócio
- O PMBOK® Guide habilita a realização de projetos de sucesso

OPM3: Introdução



http://www.pmi.org/BusinessSolutions/Pages/OPM3.aspx

OPM3: Introdução

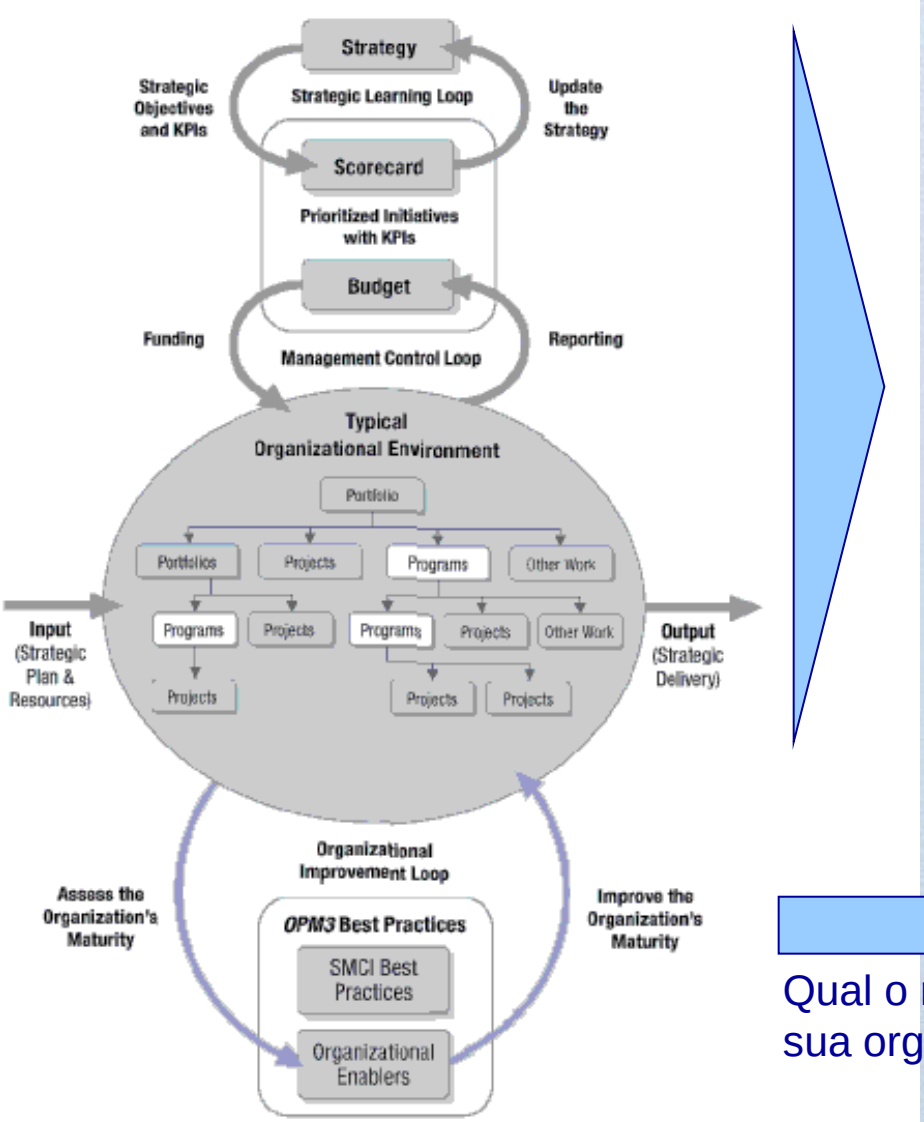
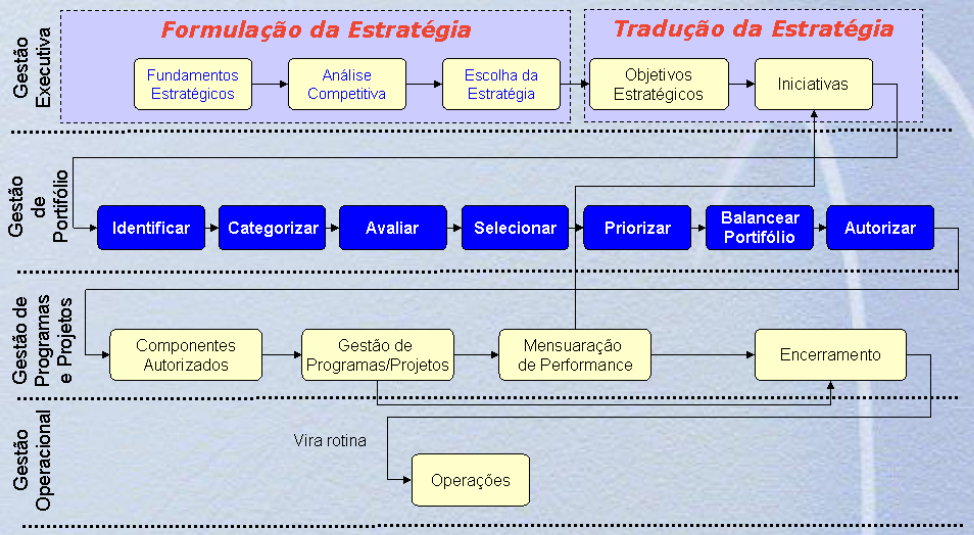


Figure 2-1. *OPM3* within the Organizational Strategic Environment



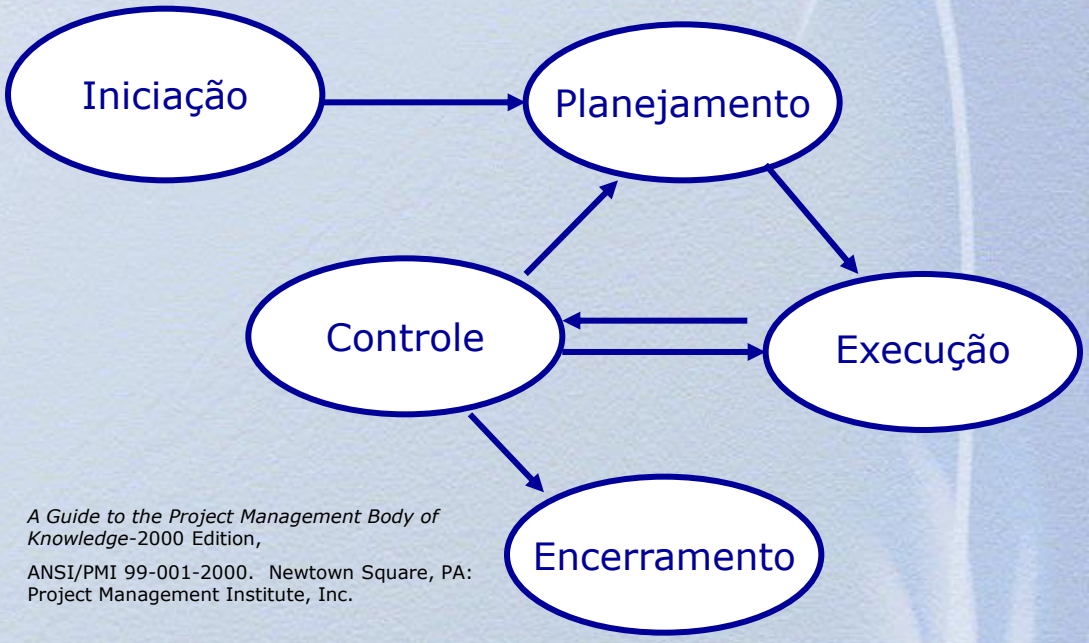
Qual o nível de maturidade destes processos em sua organização?

OPM3: Processos de GPO - Gerenciamento de Projetos

É "a aplicação do conhecimento, das habilidades, das ferramentas e das técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos do projeto.” PMBOK® Guide.

- Maturidade neste domínio é proporcional a habilidade de executar cada Processo corretamente e na aplicação de Melhores Práticas;

- Também inclui padronização de processos, sua medição, seu controle e evolução.



A Guide to the Project Management Body of Knowledge-2000 Edition,

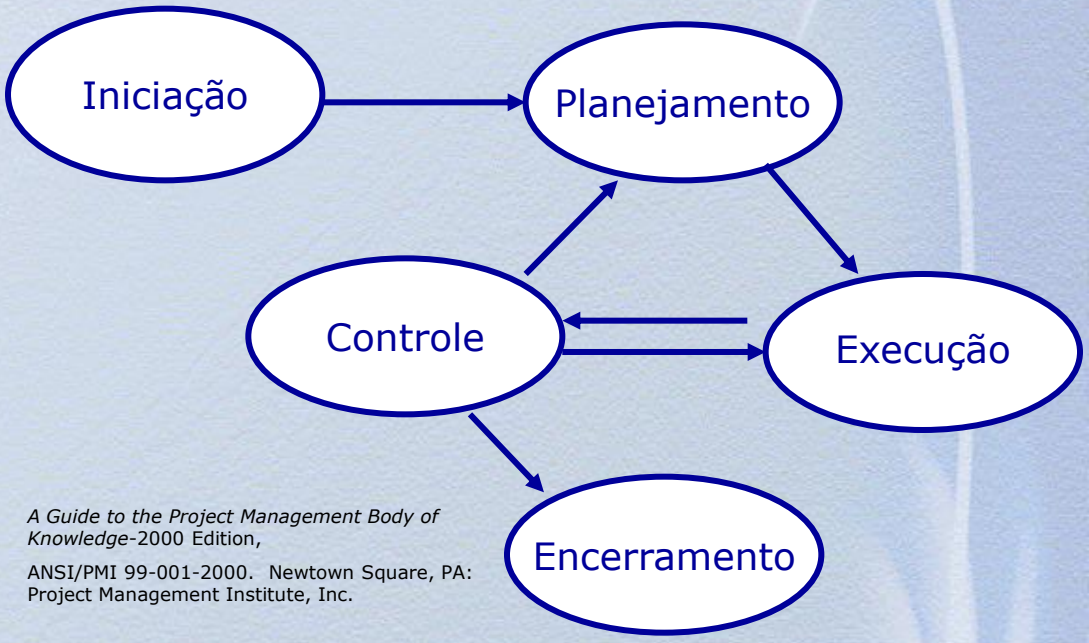
ANSI/PMI 99-001-2000. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.

OPM3: Processos de Gerenciamento de Programas

É “Um grupo dos projetos gerenciados de forma coordenada a fim de obter benefícios e controle não disponíveis individualmente“ PMBOK® Guide.

- Projetos do Programa entregam resultados para a Operação e terminam enquanto o Programa continua;

- Padronizar os processos de Programas depende de padronizar os Processos dos Projetos que compõem o Programa.



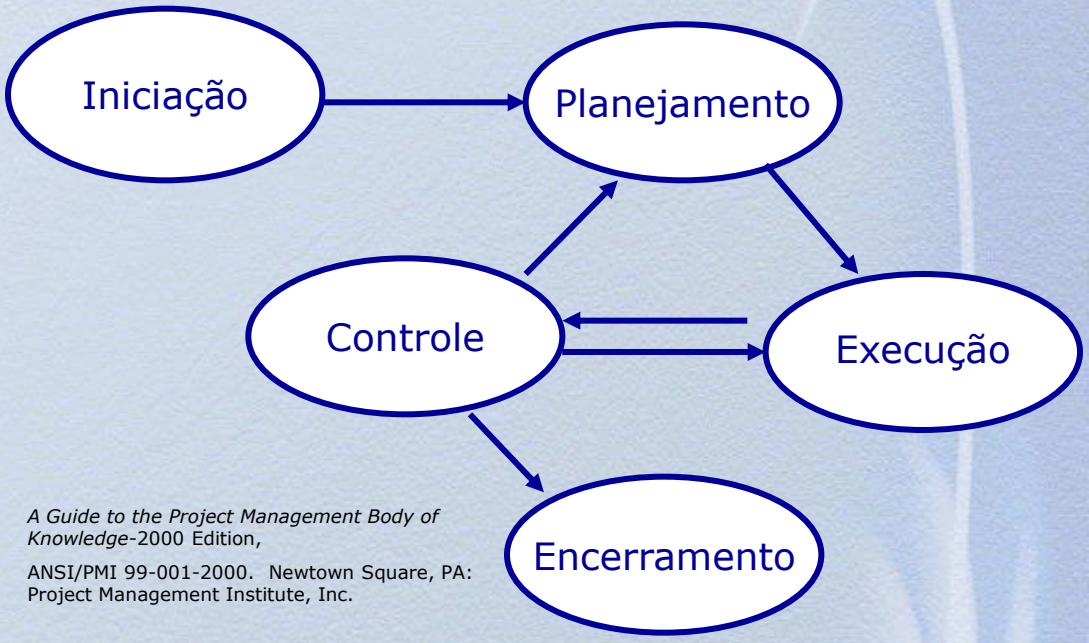
A Guide to the Project Management Body of Knowledge-2000 Edition,

ANSI/PMI 99-001-2000. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.

OPM3: Processos de Gerenciamento de Portifólio

É “Conjunto de Projetos e Programas e outras atividades correlatas agrupados para facilitar seu gerenciamento de forma a alcançar objetivos estratégicos”.

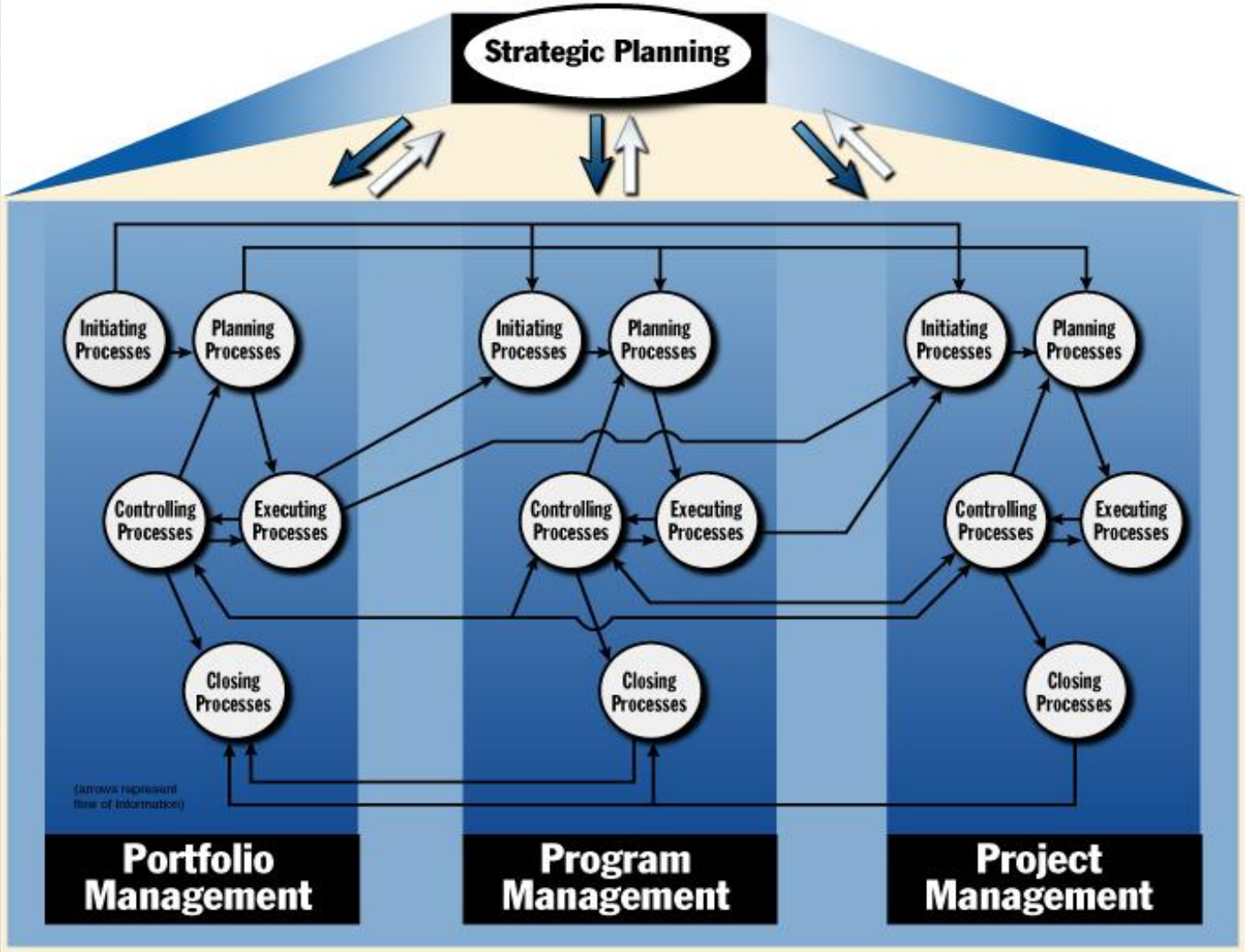
- Os Projetos e Programas de um Portfolio não obrigatoriamente têm relação entre si;
- Uma mesma Organização pode gerenciar vários Portfolios (Estratégico, Operacional);
- Gerenciamento de Portfolio: identificação, prioritização, autorização, gerenciamento e controle de Projetos e Programas e outras atividades correlatas para se conquistar objetivos estratégicos específicos.



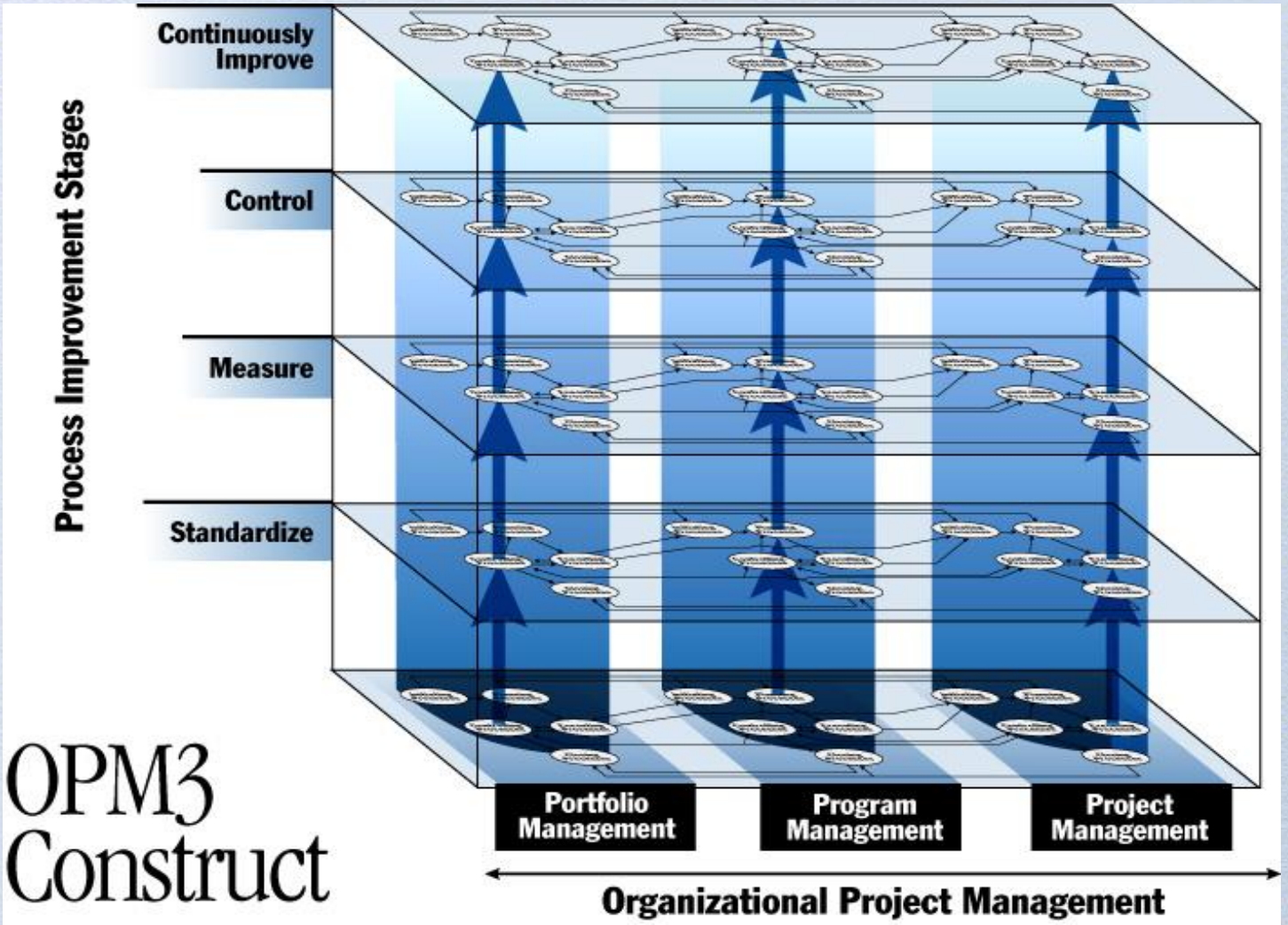
A Guide to the Project Management Body of Knowledge-2000 Edition,

ANSI/PMI 99-001-2000. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.

OPM3: Categorias de Processos



OPM3: Estágios de Desenvolvimento dos Processos



OPM3: Dimensões – Conhecimento, Avaliação e Melhoria

Dimensões

Três principais áreas que dirigem o modelo.

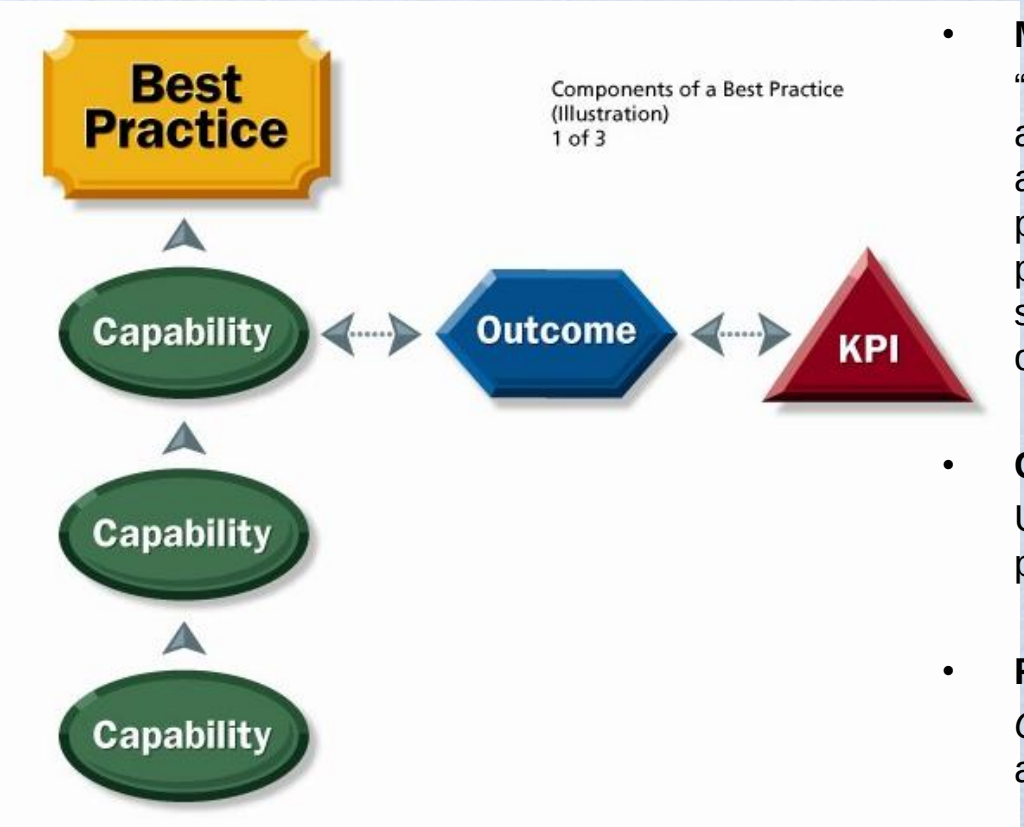
Conhecimento,

Avaliação e

Melhoria

A essência do OPM3 é a combinação de conhecimento, avaliação e melhoria.

OPM3: Principais Componentes



- **Melhores Práticas (*Best Practice*)**

  "Uma melhor prática é um caminho ótimo atualmente reconhecido pela indústria para se alcançar um objetivo. Para o gerenciamento de projetos organizacional, isto inclui a habilidade para entregar projetos consistentemente e com sucesso para implementar estratégias organizacionais."

- **Capacidades (*Capabilities*)**

  Um conjunto de capacidades é que dão a possibilidade de alcance de uma melhor prática.

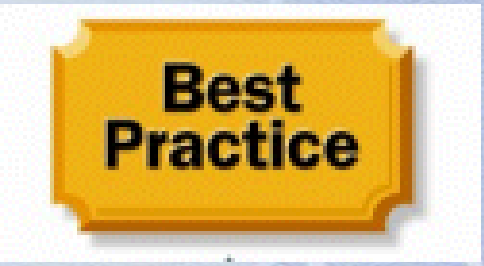
- **Resultados (*Outcomes*)**

  Outcome é o resultado tangível ou intangível da aplicação ou demonstração de uma capacidade.

- **KPI (*Key Performance Indicators*)**

  representa o significado para medir um outcome através de uma métrica.

OPM3: componentes – Melhores Práticas



- No OPM3 as Melhores Práticas cobrem (entre outros):
  - Desenvolvimento de estruturas de governança;
  - Padronização e Integração de Processos;
  - Utilização de Métricas de Desempenho;
  - Controle e Melhoria Contínua de Processos;
  - Comprometimento com Gerenciamento de Projetos como disciplina;
  - Prioritização de Projetos e alinhamento com a estratégia organizacional;
  - Utilização de critérios para continuação ou término de Projetos;
  - Etc...

São ± 600 BP's

OPM3: componentes – Melhores Práticas

- Melhores Práticas e “Capabilities” no OPM3 são mapeadas em duas dimensões:
- Domínio
  - Projeto
  - Programa
  - Portfolio
- Estágio (onde o Processo está)
  - Padronização(Standardize)
  - Medição
  - Controle
  - Melhoria Contínua

OPM3: componentes – Melhores Práticas (exemplos)

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	Project Scope Definition Process standards are established.	X			X			
1120	Project Risk Management Planning Process Standardization	Project Risk Management Planning Process standards are established.	X			X			
1130	Project Quality Planning Process Standardization	Project Quality Planning Process standards are established.	X			X			
1140	Project	Project Organizational Planning Process							
6990	Incorporate Lessons Learned into Project Management Approach	The organization incorporates lessons learned from projects, programs, and portfolio into their organizational project management processes.			X				X
7000	Use Knowledge Management and Learning	The organization incorporates lessons learned into its project management methodology.			X				X
7010	Recognize Need For OPM3	The decision makers recognize Organizational Project Management Maturity (OPM3) as a part of organizational improvement and essential to			X				X

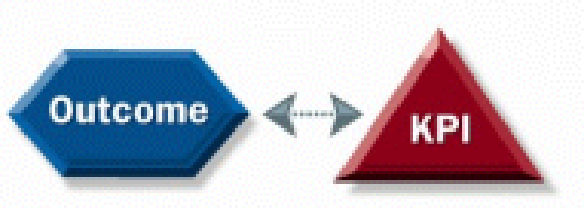
OPM3: Mapa de Melhores Práticas

Identificador	Domínio	Estágio
1000 – 1690	Projeto	Padronização
1700 – 2230	Projeto	Medição
2240 – 2620	Projeto	Controle
2630 – 3050	Projeto	Melhoria Contínua
3120 – 3580	Programa	Padronização
3590 – 3990	Programa	Medição
4000 – 4380	Programa	Controle
4390 – 4770	Programa	Melhoria Contínua
4780 – 5680	Portfolio	Padronização
5690 – 6190	Portfolio	Medição
6200 – 6580	Portfolio	Controle
6590 - 7010	Portfolio	Melhoria Contínua

OPM3: componentes – Competências Específicas

- Uma “Capability” é uma Competência Específica que deve existir em uma organização para que ela execute os processos de Gerenciamento de Projetos e possa entregar os produtos e serviços relativos ao Gerenciamento de Projetos;
- Passos incrementais que levam a uma ou mais Melhores Práticas;
- Cada Melhor Prática é sustentada por no mínimo duas “Capabilities”.

OPM3: componentes – KPIs e Resultados



- Um **Resultado** é o produto, tangível ou intangível, do exercício de uma "**Capability**";

- Um **KPI** é um critério pelo qual uma Organização pode determinar, quantitativa ou qualitativamente, se o **Resultado** associado a uma "**Capability**" existe ou em que grau ele existe;

- Um **KPI** pode ser uma medida, específica, ou um levantamento feito por um especialista.

OPM3: componentes – Exemplo

- Nome BP: Uso de trabalho em equipe.
- Descrição BP: Equipes multifuncionais executam atividades nas organizações

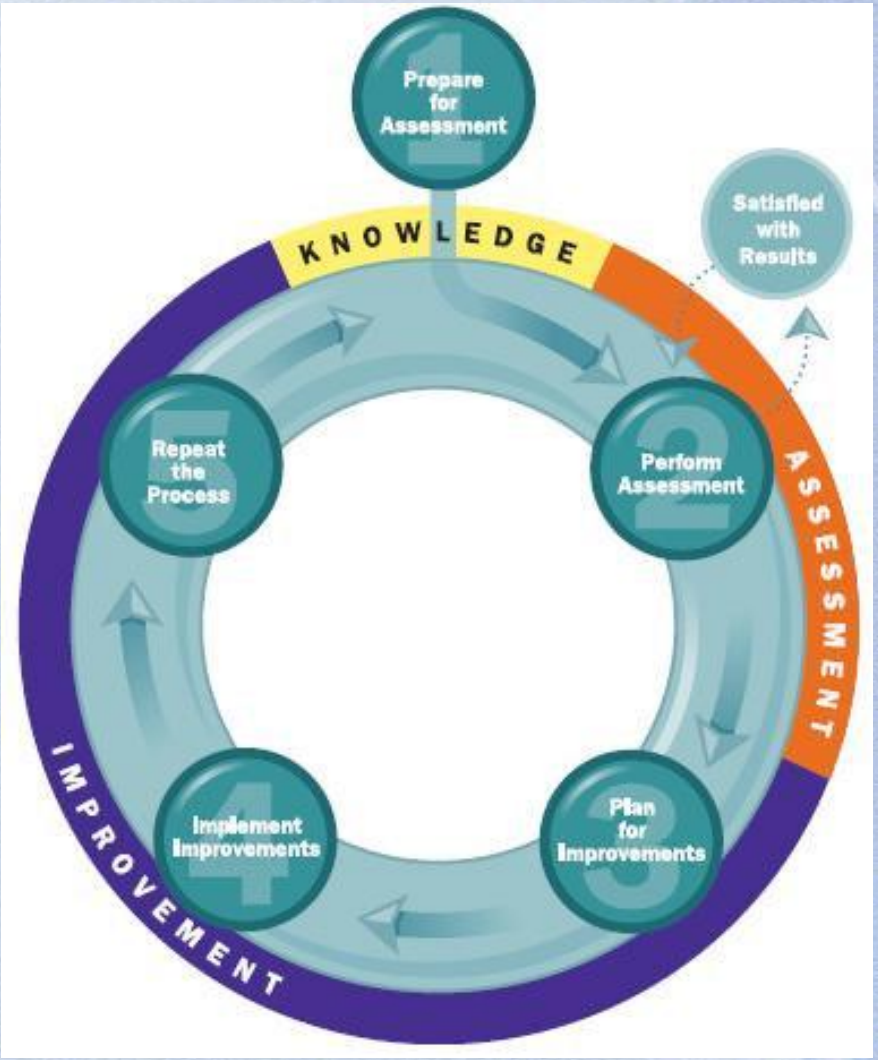
- Descrição das “Capabilities”:
  - Desenvolver equipes de Programa e projeto integrados;
  - Desenvolver equipes multifuncionais;
  - Organizar trabalho de projeto por área funcional.

OPM3: Ciclo de Desenvolvimento

1. Estudar o Modelo: Ler e obter o conhecimento básico do OPM3, seus componentes e operação.

2. Avaliar a Organização: Determinar o grau de maturidade organizacional de gerenciamento de projetos.

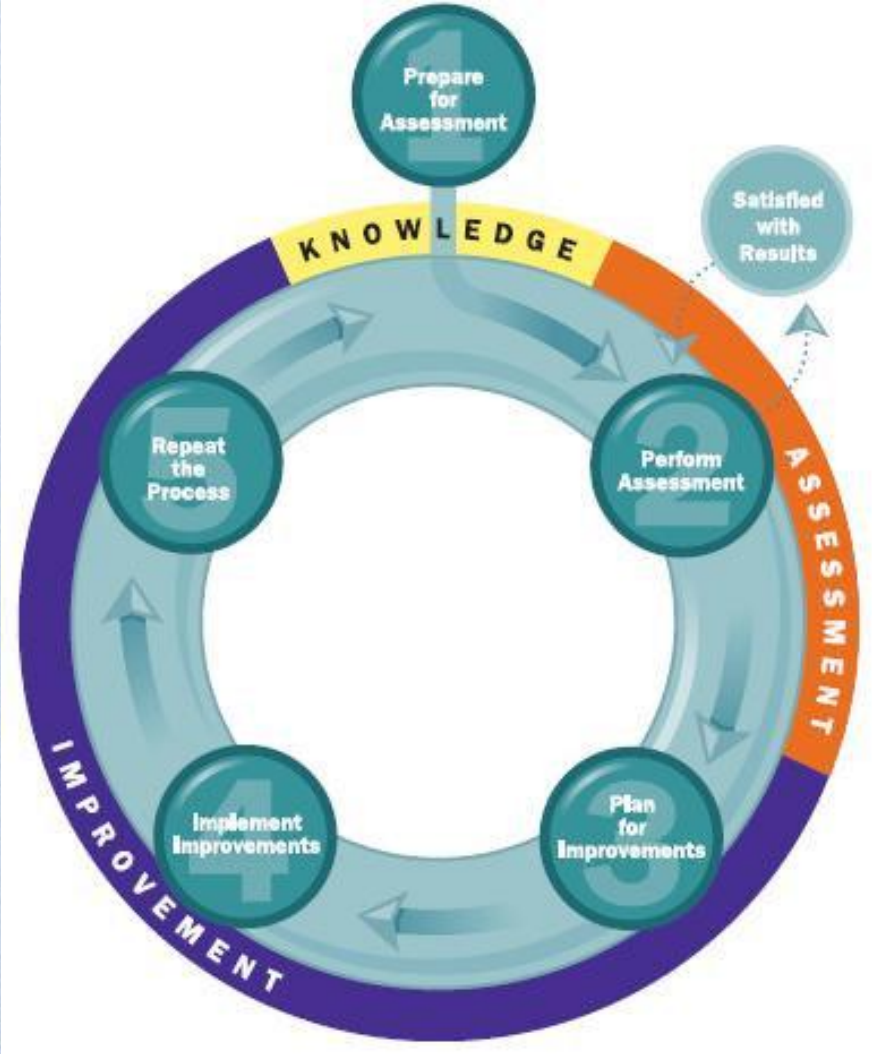
2.1 Quais Melhores Práticas estão presentes e quais não.



OPM3: Ciclo de Desenvolvimento

2.2 Quais "Capabilities" (Competências Específicas), associadas às Melhores Práticas estão presentes na Organização (maior detalhamento).

Neste ponto a organização pode prosseguir, planejando melhorias, repetir ou abandonar o processo.

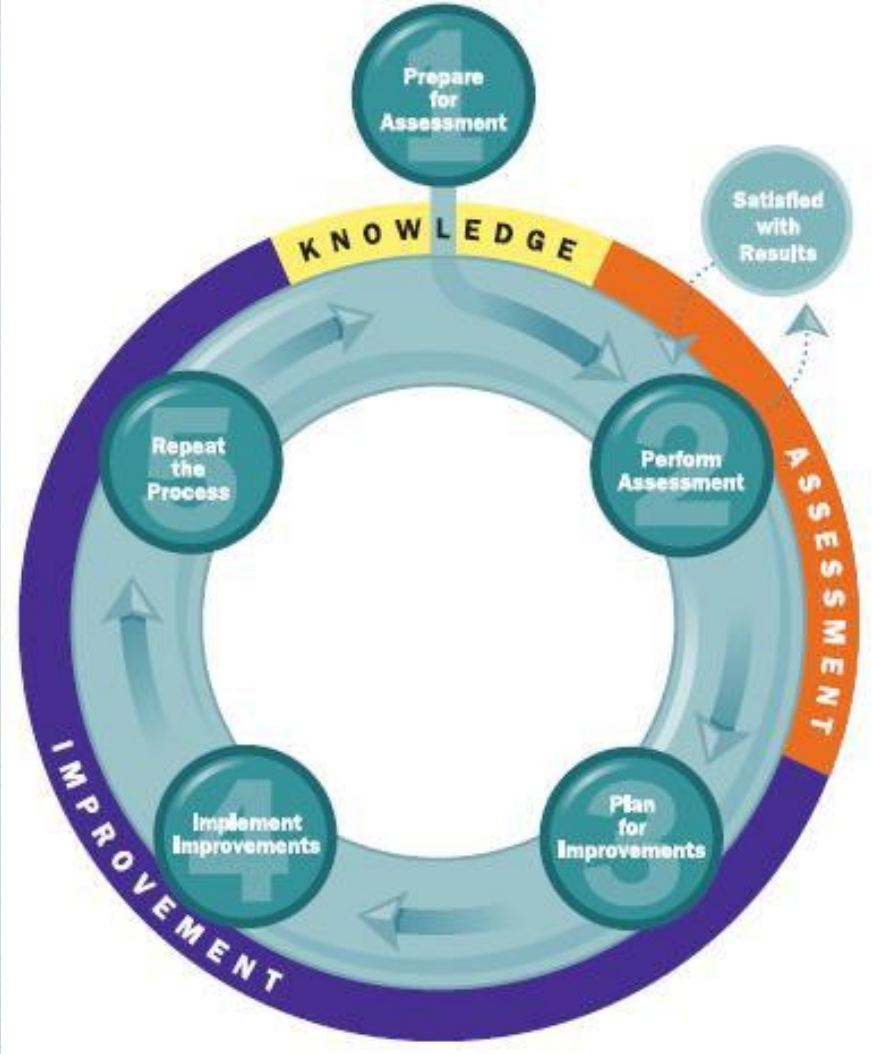


OPM3: Ciclo de Desenvolvimento

3. Planejar as Melhorias: Baseado nos resultados do passo 2, identificar áreas onde as melhorias são mais necessárias.

4. Implementar as Melhorias: Executar a mudança organizacional

5. Repetir o Processo
- Reavaliar o estágio ou
- Continuar com as melhorias



OPM3: Report do Resultado da Avaliação

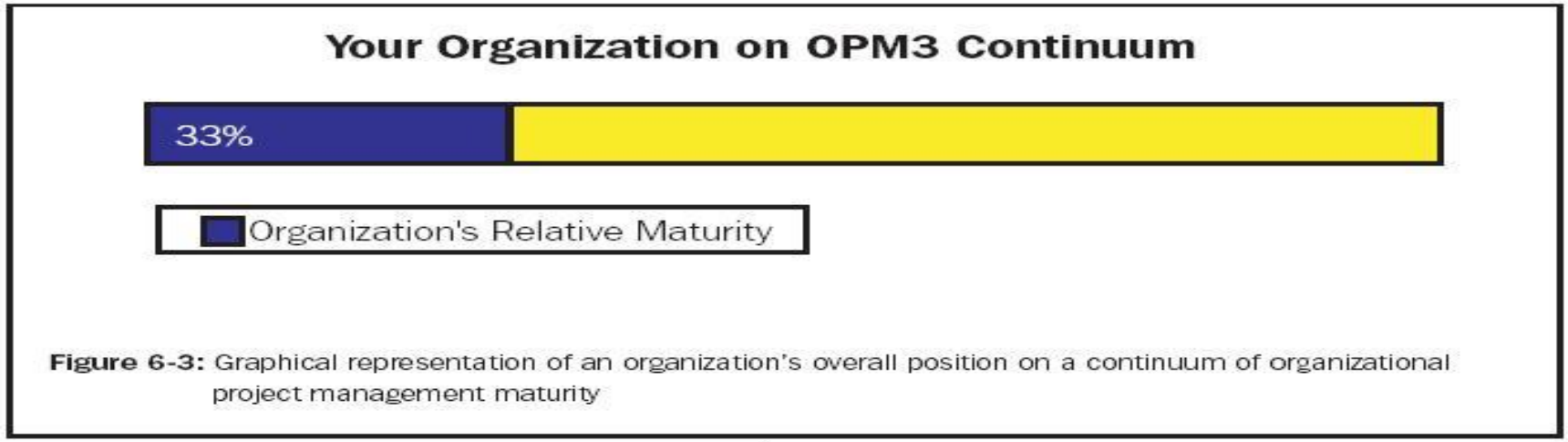
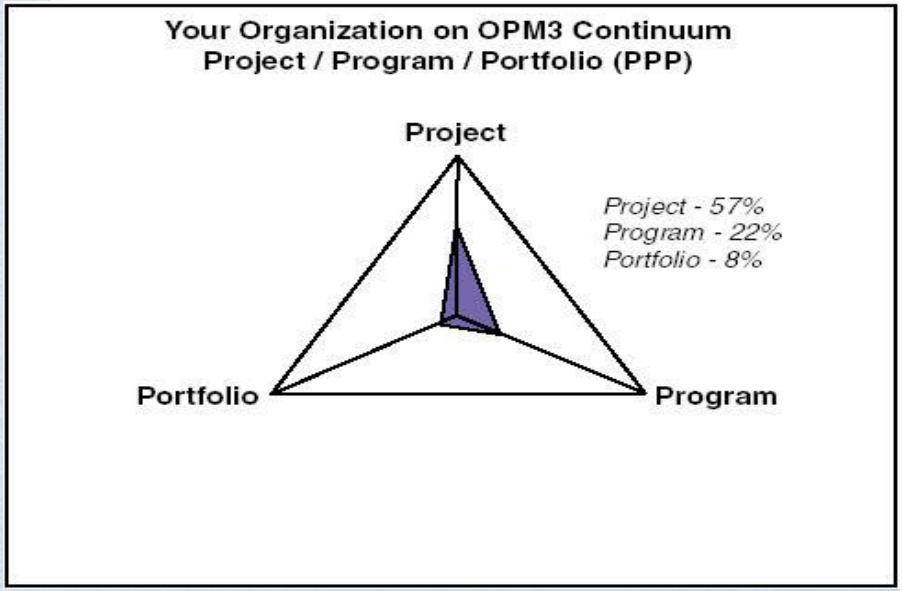
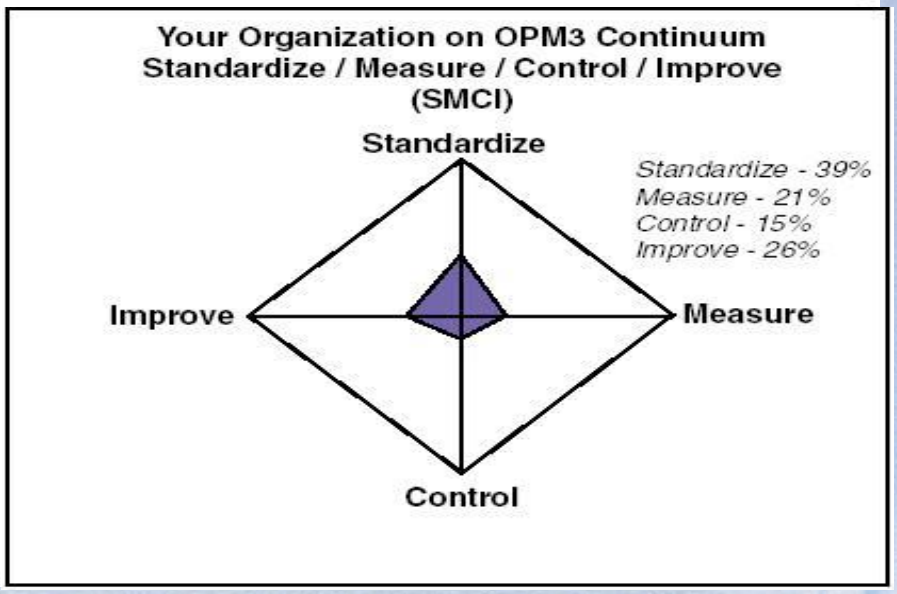
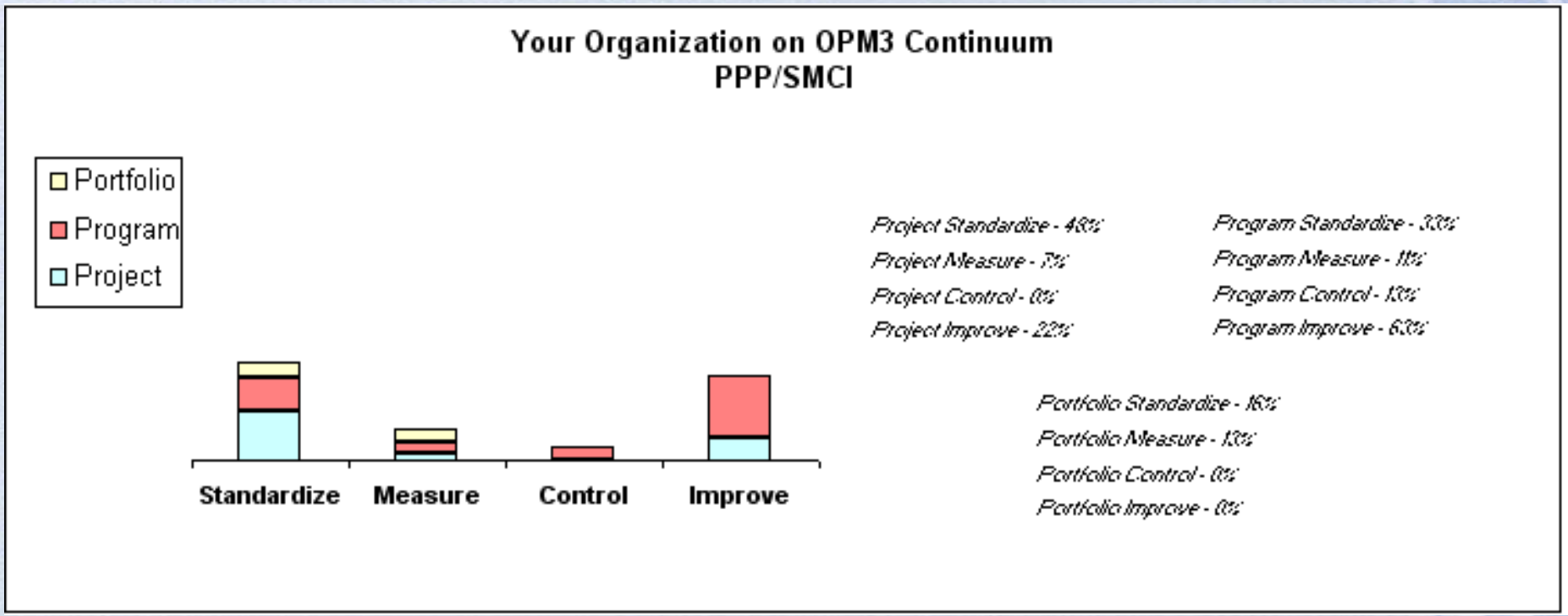


Figure 6-3: Graphical representation of an organization's overall position on a continuum of organizational project management maturity





OPM3: Report do Resultado da Avaliação



OPM3: Report do Resultado da Avaliação

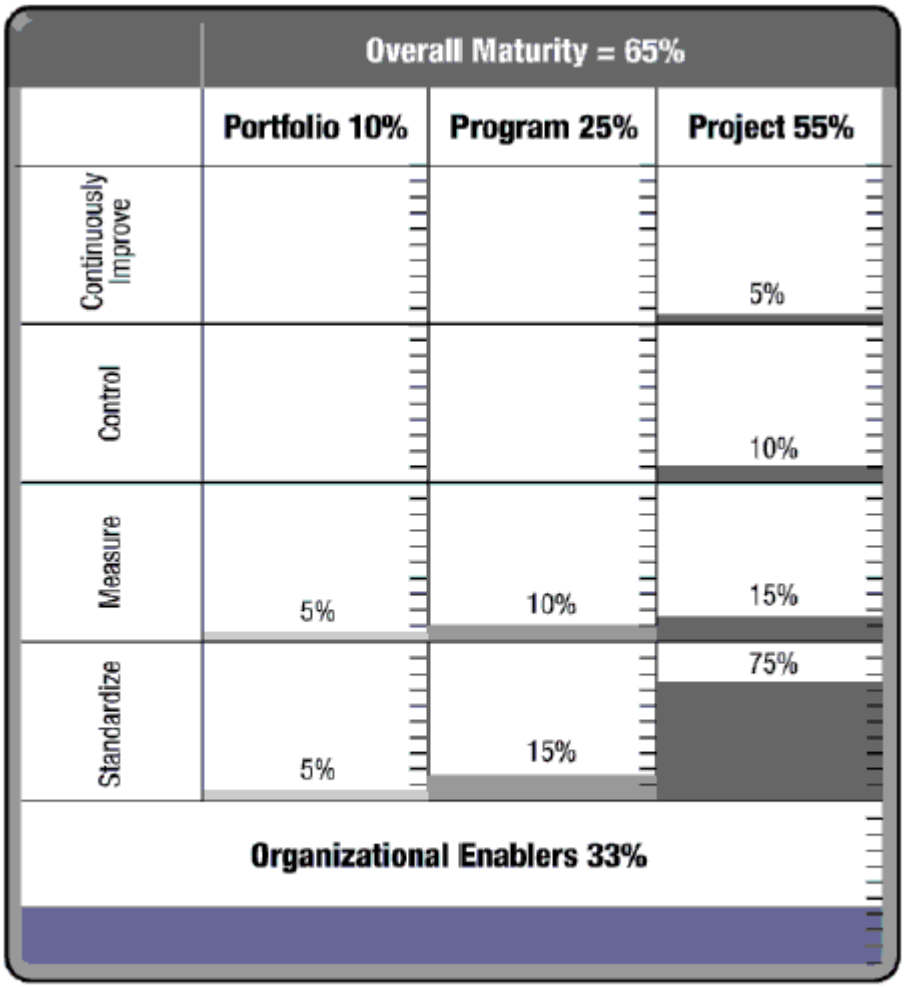


Figure 1-4. Sample Results of Maturity Assessment

OPM3: Benefícios – alguns exemplos

- Fornecer respostas a questões importantes relacionadas a maturidade real das organizações em relação a GPO;
- Avaliar a maturidade de diferentes partes da organização;
- Identificar áreas específicas que necessitam de melhoria;
- Promover a conscientização de toda alta direção quanto à maturidade organizacional relativa à GPO;
- Atribuir o sucesso organizacional ao gerenciamento de projetos bem sucedido.

"Certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ser feito."

Peter Drucker

Como está a sua organização neste contexto?