OPM3: UMA ANÁLISE DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TRÊS ORGANIZAÇÕES PERNAMBUCANAS.

Amanda Beatriz Oliveira Bennicasa[1], José Gilson de Almeida Teixeira Filho[2]

Abstract *— This paper describes the results of a survey conducted in three sub-organizations located in the Brazilian state of Pernambuco that belong to distinct segments, which were named Organization X, Y and Z to maintain the confidentiality of information. The survey assessed the levels of maturity in project management organizations through the application of the model OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model). Data were collected through structured questionnaires proposed by the model and the data subsequently received an analysis and interpretation aided by a supporting tool. At the last moment there was an unstructured interview to identify the best practices of maturity in project management that were common among these organizations. The paper also reveals the existence of a strong relationship between the organizational environment, human factors and their levels of maturity in project management.*

Index Terms — Organization Maturity, Project Management, Maturity Model.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa foi realizada em três organizações pernambucanas de grande porte, juridicamente distintas e de segmentos diferentes. Além da aplicação do modelo OPM3, identificando melhores práticas de gerenciamento de projetos, o trabalho analisa como o comportamento organizacional pode influenciar estes resultados.

As organizações precisam despertar para maturidade em gerenciamento de projetos, as vantagens de ser madura são inúmeras, tais como: maior previsibilidade nos resultados dos projetos, redução de custos, maior competitividade, entre outros.

É fundamental a avaliação da maturidade para identificar onde as organizações precisam aplicar ou direcionar seus esforços e investimentos em gerenciamento de projetos, para que, posteriormente, adotem práticas que elevem seus níveis de maturidade organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A competição e o dinamismo do mercado estão cada vez mais exigindo que melhores idéias e processos sejam implantados. O desafio para as empresas que não querem ser apenas mais uma no mercado está em gerenciar atividades nunca realizadas no passado e que podem jamais vir a se repetir no futuro [2]. Uma estrutura flexível de gerenciamento e adequada a esses requisitos são os projetos.

Para que os projetos sejam executados de maneira eficaz é necessário começar pela organização das atividades realizadas na empresa. Daí advém o gerenciamento de projetos e suas padronizações. Mas apenas gerenciar projetos de forma eficaz não é o bastante, é preciso que a empresa ofereça condições para gerenciá-los com maturidade organizacional. Além disso, se faz necessário que a empresa esteja aberta às novas práticas.

As empresas que adotaram práticas maduras de gerenciamento de projetos estão mais capacitadas para o sucesso do que aquelas que continuam nas velhas práticas [2].

Diante disto, surge a importância de estudar e investir em Maturidade de Gerenciamento de Projetos. Portanto, a projeto pode ser entendido como um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo [4].

Dependendo do tamanho, complexidade e da sofisticação da organização, pode-se gerenciar múltiplos projetos simultaneamente, que estão reunidos em um conjunto de benefícios ou estratégicas comuns, controlados de uma forma que não seria possível no gerenciamento de um único projeto, porém possuindo vida própria se gerenciados isoladamente, a essa estrutura denominamos Programa [3].

Obtendo uma visão abrangente dos projetos de uma organização está o Portfólio, uma coleção de projetos e/ou programas agrupados que facilitam o gerenciamento eficaz e proporciona a obtenção de objetivos estratégicos [6].

Gerenciamento de projetos é o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas para atingir os objetivos dos projetos com êxito, beneficiando seus participantes [2]. Também pode ser definido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos [6].

Segundo Kerzner as recessões de 1979/83 e 1989/93 contribuíram para aceitação de gerenciamento de projetos. Ao final da primeira foi reconhecida sua importância e a segunda foi marcada por várias demissões de gerente e pessoal administrativo [2]. Após as recessões o gerenciamento de projetos chegou para ficar.

1 Amanda Beatriz Oliveira Bennicasa, Pesquisadora UPE – Universidade de Pernambuco, São Paulo, SP, Brasil, amandabennicasa@gmail.com
2 José Gilson de Almeida Teixeira Filho, Professor da UPE – Universidade de Pernambuco, Rua Francisco de Barros Barreto, n.198/apt.201,51.21-550, Recife, PE, Brasil, jgatf@upe.poli.br

Após o reconhecimento da importância e do efeito favorável do gerenciamento de projetos para organização, o escritório de projetos, ou PMO (Project Management Office), poderá ser a atividade mais importante de gerenciamento de projetos nesta década [2].

Kerzner defende que, até atingir a maturidade, praticamente todas as organizações passam por fases, onde a cultura da organização e a natureza do negócio definirão o tempo gasto em cada uma delas.

Existem vários modelos criados para avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos, dentre eles está o OPM3, que avalia Projetos, Programas e Portfólio, a partir de um conjunto de melhores práticas [3]. Além disso, o OPM3 também auxilia as organizações que desejam elevar sua maturidade a planejar seu aperfeiçoamento.

O OPM3 foi lançado em 2003, desenvolvido sob orientação do PMI, com a contribuição de mais de 800 profissionais de gerenciamento de projetos. Ele proporciona que os objetivos estratégicos sejam atingidos através da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos, servindo de "ponte" entre a estratégia organizacional e os projetos bem sucedidos.

O OPM3 reflete o grau de maturidade em gerenciamento de projetos através da combinação da progressão das melhores práticas (Padronização, Medição, Controle e Melhoria Contínua) dentro do domínio de Projetos, Programa e Portfólio. O modelo possui três elementos: Conhecimento, Avaliação e Melhoria. Dentro deles há um ciclo com cinco passos: preparar-se para avaliação, avaliar, planejar as melhorias, implantar as melhorias, repetição do processo [3].

METODOLOGIA

Os dados foram coletados de Janeiro a Abril de 2009, utilizando o questionário proposto pelo modelo OPM3, e analisados através de uma ferramenta de apoio. A partir dos resultados encontrados, foi realizada uma entrevista não-estruturada, para que fossem traçados comentários baseados no referencial teórico e no comportamento de cada organização. Ao final, foram feitas comparações entre as avaliadas para identificar as melhores práticas de maturidade em gerenciamento de projetos que eram comuns entre essas organizações.

Natureza da Pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva e exploratória. Descritiva, pois observa, analisa e correlaciona os fatos ou fenômenos sem manipulá-los. E exploratória, pois tem como objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas idéias.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se por ser bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. É bibliográfica, pois procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros dissertações e teses. É estudo de caso porque pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, comunidade ou grupo que seja representativo em seu universo, para examinar aspectos de sua vida. E é pesquisa de campo porque os dados são coletados onde os fenômenos ocorrem [1].

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é quantitativa, pois traduz em números informações colhidas através de um questionário. A pesquisa também é qualitativa, por utilizar de um roteiro de entrevista não-estruturada para explorar questões apontadas na análise quantitativa, interpretar os fenômenos e atribuir significados [1].

Descrição da amostra

A Organização X é uma empresa privada de soluções tecnológicas. Está presente em várias partes do País e emprega mais de 8 mil funcionários. A Gerência de Softwares Corporativos de Recife participou da pesquisa respondendo ao questionário proposto pelo OPM3 e à entrevista, seus respondentes foram: o Superintendente de Tecnologia da Informação e o Gerente de Projetos de Softwares Corporativos.

A Organização Y é um órgão público federal responsável pelo sistema eleitoral de Pernambuco. Possui um orçamento anual acima de 10 milhões, incluindo pessoal. A Secretaria de Tecnologia da Informação foi a participante da pesquisa, seu respondente foi o Secretário de Tecnologia da Informação.

A Organização Z é uma sociedade de economia mista que possui milhares de funcionários e seu patrimônio líquido está calculado em bilhões de reais. Uma Unidade de Projeto participou da pesquisa e o respondente faz parte da Coordenação da mesma.

Ambas as empresas responderam apenas as perguntas relativas apenas ao Domínio de Projetos, alegando não possuir processos para Programas e Portfólio.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Toda organização que executa projetos, possui um Portfólio. Porém, é um problema comum que algumas delas concentrem seus esforços em projetos isolados e ignorem a saúde do portfólio ou o espectro total dos projetos da empresa [6].

O índice de maturidade (continuum) é definido pelo percentual de melhores práticas existentes na organização. O OPM3 defende que se a organização atingir um índice de maturidade inferior a 20%, as melhores práticas devem ser revisadas, começando pelo Domínio de Projetos, para que, posteriormente, sejam planejadas as melhorias. Pode-se dizer que a organização ainda não tenha atingido a maturidade.

As características das fases até a maturidade descritas por Kerzner foram consideradas para formulação da entrevista, visando obter uma melhor fundamentação dos resultados. Trata-se de questionamentos sobre: a estrutura organizacional, o uso de um software de gerenciamento de projetos, o tempo de utilização de uma metodologia única, a

existência de profissionais certificados e a existência de PMO [2].

O tipo de estrutura organizacional não é questionado pelo OPM3, mas pode ser identificada a melhor prática do uso da estrutura para otimizar os resultados de projetos. A existência de um software de gerenciamento de projetos é questionada como software de qualidade para gerenciamento de portfólio, como as respostas obtidas foram só em relação ao Domínio de projetos, a prática não foi identificada. A questão de profissionais certificados não é levada em consideração pelo modelo. E a existência de um PMO não é questionada diretamente, mas a combinação de várias melhores práticas a identificam. É válido perguntar diretamente por sua existência, pois pode acontecer dele ter sido implantado e não estar funcionando da forma que deveria.

ANÁLISE DESCRITIVA

Gerência de Softwares Corporativos da Organização X

De acordo com o número de melhores práticas identificadas, a Gerência de Software da Organização X atingiu um continuum de 16%.

Foi diagnosticado que a organização possui melhores práticas para Gerenciamento de Projetos (30%), para Gerenciamento de Programas (26%), mas não possui melhores práticas para Gerenciamento de Portfólio. A organização precisa de processos voltados ao seu Portfólio, para obter uma visão geral dos projetos que são executados.

Apesar da organização não haver respondido sobre processos do Domínio de Programas, foram identificadas melhores práticas deste. Há perguntas do domínio de projetos que influenciam em processos do domínio de Programas, como por exemplo, as relacionadas a Gerenciamento de Riscos. Se, posteriormente, a organização vier a gerenciar efetivamente Programas, já terá embasamento para isso.

A Gerência de Software da Organização X possui um nível de Padronização (Standardize) de 20%, um nível de Mensuração (Measure) de 17%, um nível de Controle (Control) de 24% e, apesar de seu continuum ter sido inferior a 20%, a organização apresentou um percentual de Melhoria Contínua (Improve) de 3%. A preocupação maior da Organização X foi identificada ser a Padronização e Controle dos processos.

A ferramenta ainda mostra um cruzamento dos dois gráficos acima. Indicando os percentuais de Padronização, Mensuração, Controle e Melhoria Contínua em cada Domínio (Projeto, Programa e Portfólio). Observa-se que o maior percentual seria o de controle de Programas (50%), enquanto o controle de Projetos ficou em 25%. O segundo maior percentual foi o de Padronização de Programas (42%), enquanto o maior percentual de Projetos foi em Mensuração (40%).

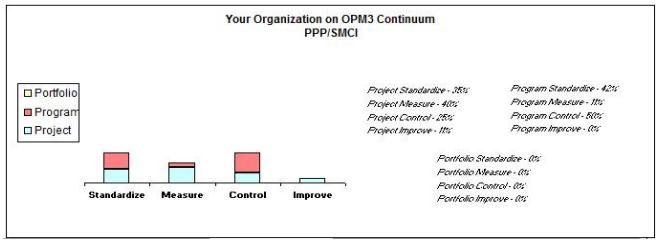

FIGURA. 1
GRÁFICO PPP/SMCI DA ORGANIZAÇÃO X.

Como a gerência não atingiu um continuum superior a 20%, o modelo recomenda reaplicar o questionário. E pode-se dizer que ela ainda não atingiu a maturidade.

Como anteriormente citado, Kerzner [2] defende que todas as organizações passam por várias fases até atingirem algum grau de maturidade. Através de algumas características encontradas na organização, o continuum pode ser explicado e a fase anterior à maturidade identificada.

A Organização X não possui uma metodologia única, sua estrutura organizacional não contempla Gerenciamento de Projetos, não possui PMO, não utiliza software para este fim e não possui profissionais certificados na área. O respondente alegou ter feito curso de Gerenciamento de Projetos, um indicador de que a importância da área pode estar começando a ser reconhecida.

Com base nos indicadores anteriormente descritos, conclui-se que a organização ainda encontra-se na fase embrionária de Gerenciamento de Projetos. Infelizmente essa fase pode durar meses ou até mesmo anos. Antes da implantação de qualquer melhor prática, precisa-se obter um apoio visível da gerência executiva, para que os outros gerentes também aceitem a idéia. Se todos os envolvidos estiverem comprometidos, pode ser desenvolvida uma metodologia única, ser selecionado um software de gerenciamento de projetos e, posteriormente, atingir a maturidade. Tarefas até simples de serem descritas, mas na prática apresentam uma enorme complexidade.

Secretaria de Tecnologia da Informação da Organização Y

Utilizando das melhores práticas identificadas a Secretaria atingiu um índice de maturidade de 17%.

A Secretaria apresentou melhores práticas para Projetos (39%), para Programas (18%), mas não apresentou práticas para Portfólio. Apesar de não existirem processos para Programas, os processos identificados em Projetos, os influenciam em 18%. A Secretaria ainda não utiliza melhores práticas voltadas para Portfólio.

Foi identificado um nível de Padronização (Standardize) de 23%, um nível de Mensuração (Measure) de 22%, um nível de Controle (Control) de 19% mas não foram identificadas práticas para Melhoria Contínua (Improve). A preocupação da organização está entre Padronização,

Mensuração e Controle, com níveis bem próximos um do outro.

O gráfico de Distribuição de PPP/SMCI indica que o maior percentual é o de Padronização do Domínio de Projetos (48%), enquanto sua mensuração ficou em 40% e seu controle em 63%. Se houvesse o gerenciamento efetivo de Programas, eles estariam mensurados e padronizados com um nível de 33%.

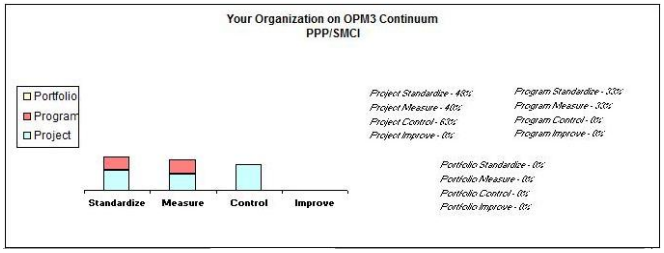

FIGURA. 2
GRÁFICO PPP/SMCI DA ORGANIZAÇÃO Y.

Com um continumm abaixo de 20%, a Secretaria ainda não atingiu a maturidade, antes de implantar qualquer melhoria, teria que revisar as melhores práticas, começando pelo domínio de Projetos.

Porém, buscando informações sobre o Gerenciamento de Projetos na organização, foi constatado que ela está em processo de desenvolvimento de uma metodologia única, que foi iniciado após solicitação do Órgão Superior à Secretaria.

A Secretaria ainda não possui PMO e não possui profissionais certificados. Sua estrutura organizacional é Funcional, mas após a implantação da metodologia, o Secretário alegou que será um percentual Projetizada. E Já foi selecionado um software para gerenciamento de projetos.

De acordo as características encontradas, a Secretaria encontra-se na fase de Crescimento [2]. Já foi reconhecida a necessidade e o apoio dos gerentes já foi obtido. A fase de Crescimento encerra após a seleção do software para planejamento e controle dos projetos, o que já ocorreu, mas estão aguardando o término da definição da metodologia para começar a ser utilizado.

Como o desenvolvimento da metodologia estava sendo realizado ao decorrer da pesquisa, após os resultados obtidos, ainda foi informada pela Secretaria a conclusão dos templates para declaração de escopo, relatório de aceitação, solicitação de mudança de escopo e registro de lições aprendidas. A definição de registro de lições aprendidas já indica uma característica de uma organização madura.

Se o processo continuar com essa eficiência, até o final de 2009, a organização poderá ter atingido um considerável nível de maturidade.

Unidade de Projeto da Organização Z

De acordo com as melhores práticas identificadas, a organização atingiu um índice de maturidade (continuum) de 22%. A única avaliada que superou os 20%.

Com este índice, a Unidade está apta a adotar novas melhores práticas, diferentemente das outras avaliadas. Porém, não significa que todas as práticas inexistentes devem ser adotadas, cabe a organização escolher, de acordo com seus objetivos estratégicos, quais práticas se adequarão a sua realidade.

A Unidade apresentou melhores práticas para Projetos (52%), para Programas (18%), mas não apresentou práticas para Portfólio. Apesar da organização não executar processos a nível de Programa, os processos identificados em Projetos, influenciam em 18% o aquele Domínio. A necessidade maior é de processos que visem à saúde do Portfólio.

Foi identificado um nível de Padronização (Standardize) de 31%, um nível de Mensuração (Measure) de 32%, um nível de Controle (Control) de 15% e não foram identificadas práticas para Melhoria Contínua (Improve). Então, a preocupação maior da organização está sendo com Padronização e a Mensuração.

O cruzamento dos dois gráficos acima indica que o maior percentual é o de Padronização do Domínio de Projetos (78%), enquanto sua mensuração ficou em 53% e seu controle em 50%. Foi indicado também que, se houvesse o gerenciamento efetivo de Programas, eles estariam Mensurados com um nível de 56% e apresentariam um nível de 17% de Padronização.

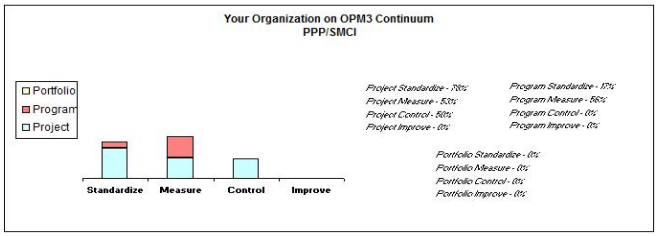

FIGURA. 3
GRÁFICO PPP/SMCI DA ORGANIZAÇÃO Z.

O continuum da Unidade só superou em 2% o limite para o alcance da maturidade. Em vista do tempo de utilização de uma metodologia única (três anos), o resultado não foi tão satisfatório.

Sua estrutura organizacional é funcional, dificultando o desempenho dos projetos, pois os gerentes não possuem tanta autoridade e a gerência dos projetos é compartilhada com os gerentes funcionais. A Unidade não possui profissionais certificados, utiliza software de gerenciamento de projetos (MS Project), mas não possui PMO implantado.

Houve uma tentativa de implantação de um PMO, mas a alta administração não apoiou, seu valor foi questionado e resistiram à mudança. O comportamento humano tende à acomodação e toda mudança gera incertezas, principalmente em uma organização onde as coisas funcionam da mesma forma há tempos.

Normalmente utiliza-se o conhecimento desestruturado dos especialistas, então os projetos são executados de maneira não uniforme. As lições aprendidas não são

documentadas, nem disseminadas, fazendo com que a organização repita os erros.

Se não houver conscientização e apoio de toda organização, ela continuará na inércia e não evoluirá em relação à maturidade de gerenciamento de projetos.

Análise Comparativa

Dificilmente empresas diferentes irão gerenciar projetos da mesma forma. A implantação e utilização das melhores práticas devem ter por base a cultura de cada organização [2]. Isso pôde ser confirmado com os resultados encontrados nesta pesquisa.

A Gerência da Organização X, apesar de menor continuum, alcançou níveis maiores (Programa, Controle, Melhoria Contínua, Padronização de Programas e Controle de Programas) que as outras empresas. A Secretaria de TI da Organização Y teve o maior índice de Controle de Projetos. E a Unidade de Projeto da Organização Z obteve maiores valores no continuum, em Projetos, Padronização, Mensuração, Padronização de Projetos, Mensuração de Projetos e Mensuração de Programas.

As organizações, apesar de serem de segmentos diferentes, apresentaram índices semelhantes em alguns domínios, mas não necessariamente relacionados às mesmas práticas. A Secretaria de TI da Organização Y e a Unidade de Projeto da Organização Z atingiram o mesmo índice de Programa. A Gerência da Organização X e a Secretaria da Organização Y tiveram o mesmo índice de Mensuração de Projetos. As três organizações não apresentaram índices para as dimensões do domínio de Portfólio.

A Gerência da Organização X e a Secretaria da Organização Y tiveram apenas 1% de diferença, mas estão em fases diferentes antes de atingir a maturidade. Enquanto a Gerência da Organização X está na fase Embrionária, a Secretaria da Organização Y está na fase de Crescimento. A Unidade de Projeto é a única na fase da Maturidade.

Podem existir dificuldades em aumentar o nível de maturidade das organizações, pois a implantação de novas práticas resulta em mudanças. Qualquer organização quando se depara com alguma mudança, pode apresentar resistências.

Para Robbins, existem seis fontes principais de resistência à mudança organizacional, aqui utilizadas para analisar o comportamento das avaliadas em relação à maturidade em gerenciamento de projetos [5]:

- Inércia estrutural
- Foco limitado de mudança
- Inércia em grupo
- Ameaça à especialidade
- Ameaça às relações de poder estabelecidas
- Ameaça a alocações de recursos estabelecidas

Observa-se que as forças atuam de forma diferente em cada organização e podem dificultar o trabalho de adoção de melhores práticas. São fatores que merecem ser considerados no processo de implantação de melhorias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao contrário do que se possa imaginar, trabalhar com o OPM3 vai além de um método automático para identificação de práticas, é necessário o entendimento da situação atual (em relação a gerenciamento de projetos) da organização avaliada, considerando o comportamento das organizações em relação ao impacto das mudanças propostas pela adoção de novas práticas.

Existem diversas táticas para lidar com a resistência. O modelo deveria incluir uma análise comportamental na sua fase de planejamento de melhorias, que poderia ser feita também através de um questionário, onde a partir dele seria definida uma tática adequada para lidar com as resistências. Já que os processos do OPM3 são executados por pessoas e não por um software ou um hardware. Mesmo que os funcionários utilizem as práticas, de nada adianta se eles trabalharem desmotivados pelas mudanças.

Outra consideração importante é a questão de profissionais certificados na área, isto poderia ser utilizado como um dos indicadores de maturidade das organizações. Pois é uma confirmação de que existem profissionais com conhecimentos sobre processos ou sobre situações de gerenciamento de projetos. Ainda mais tendo o PMI (desenvolvedor do OPM3) várias certificações reconhecidas e exigidas pelo mercado.

O trabalho mostrou exemplo de que grandes organizações ainda não despertaram para maturidade em gerenciamento de projetos. Considerando que foram necessárias duas recessões para a aceitação do gerenciamento de projetos. Quanto ainda precisará ser gasto, sem necessidade, em projetos para que as organizações percebam a real importância da maturidade e passem a tê-la como meta?

REFERÊNCIAS

[1] Cervo, A. L., & da Silva, R. *Metodologia Científica*. ed. 6. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

[2] Kerzner, H. *Gestão de Projetos - As melhores Práticas*. ed. 2. São Paulo: Bookman, 2006.

[3] PMI. *OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model*. ed. 1. Pensilvânia, 2003.

[4] PMI. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)*. ed. 3. Pensilvânia, 2004.

[5] Robbins, S. P. *Comportamento Organizacional*. ed. 8. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

[6] Vargas, R. *Gerenciamento de Projetos - estabelecendo diferenciais competitivos*. ed. 6. São Paulo: Brasport, 2005.