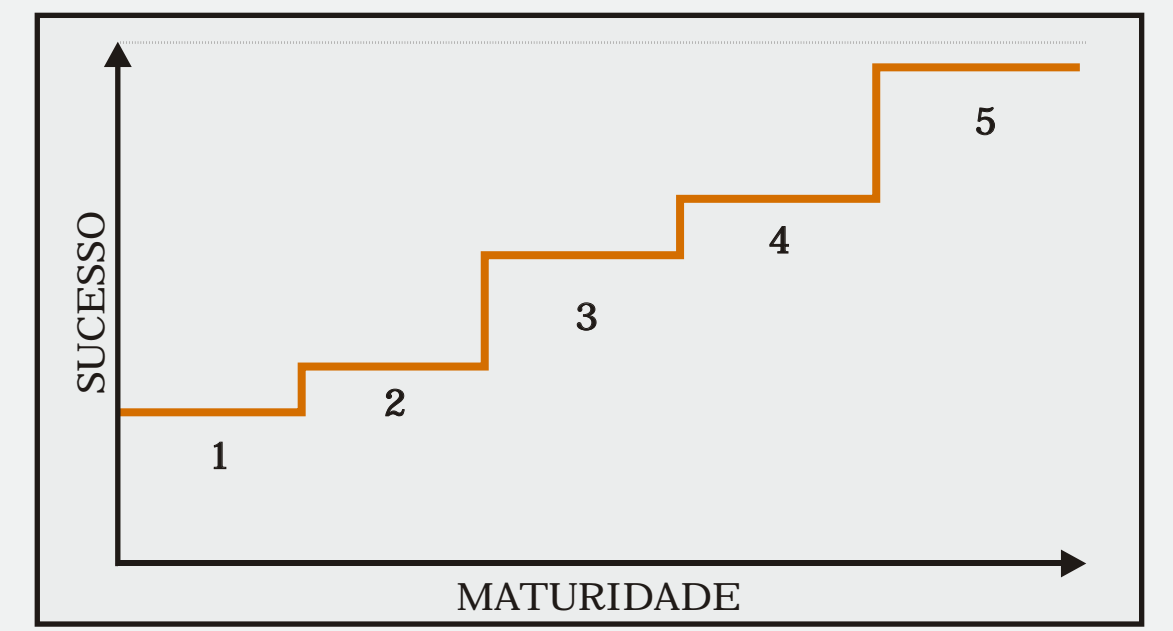


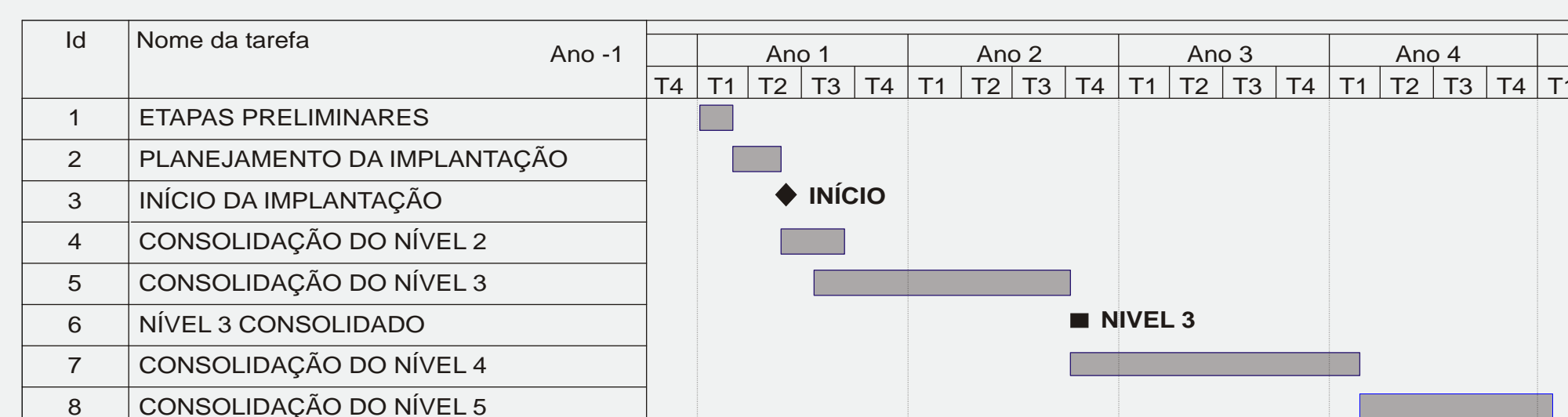
Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



CONCEITUAÇÃO	Nível de Maturidade		Dimensões da Maturidade				
			Conhecimentos de gerenciamento de projetos	Metodologia	Estrutura organizacional	Alinhamento com os negócios da organização	Relacionamentos Humanos
1	Inicial	Dispersos	Não há	Não há	Não há	Não há	Boa vontade
2	Conhecido	Básicos	Tentativas isoladas	Não há	Não há	Não há	Algum avanço
3	Padronizado	Básicos	Implantada e padronizada	Implantada e padronizada	Implantada e padronizada	Algum avanço	Algum avanço
4	Gerenciado	Avançados	Melhorada	Melhorada	Quase total	Forte avanço	Forte avanço
5	Otimizado	Avançados	Estabilizada	Estabilizada	Alinhado	Maduros	Maduros

CARACTERÍSTICAS	N	Resumo das Características	Cenário Típico	Aspecto Básico	Índice de Sucesso
	1	- Nenhuma iniciativa da organização. - Iniciativas pessoais isoladas. - Resistências à alteração das práticas existentes.	- Gerenciamento de projetos de forma isolada.	Desalinhamento total	Baixo
2	- 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.	Alinhamento de conhecimentos	Alguma melhoria	
3	- Metodologia desenvolvida, implantada e testada. - 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.	Alinhamento de metodologia	Melhoria acentuada	
4	- Treinamento avançado. - Alinhamento com os negócios da organização. - Comparação com <i>benchmarks</i> . - Identificação de causas de desvios da meta. - Melhorias na metodologia. - Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes.	- Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. - Escritório de Gerenciamento de Projetos ativo, mas dando autonomia aos Gerentes de Projeto.	Alinhamento de estratégias	Melhoria acentuada	
5	- Grande experiência em gerenciamento de projetos. - Sabedoria. - Capacidade para assumir riscos maiores. - Preparo para um novo ciclo de mudanças.	- Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. - Escritório de Gerenciamento de Projetos atuando como Centro de Excelência. - Gerentes de Projeto com grande autonomia.	Uso da experiência acumulada	Próximo de 100%	

IMPLANTAÇÃO	N	Implantação		Exigências para Consolidação do Nível
		Principais Etapas	Principais Dificuldades	
1				Representa a situação em que nenhuma das exigências dos níveis superiores foi atingida integralmente, ou que foram atingidas em um patamar insuficiente.
2	- Identificação de envolvidos e do treinamento necessário. - Treinamento. - Aquisição de <i>software</i> de seqüenciamento.	- Falta de tempo para treinamento. - Inexistência de treinamento adequado ao perfil da empresa. - Falta de verba.		Foi efetuado um planejamento para verificar a necessidade de treinamento e o correspondente nível para todos os envolvidos com projetos. O treinamento foi realizado e atingiu: - Todos os gerentes de projeto. - Todos os clientes internos. - Toda a alta administração. - Todos os envolvidos com projetos.
3	- Desenvolvimento e implementação de metodologia. - Desenvolvimento e implementação de SGP (informatização). - Identificação e implementação da estrutura organizacional.	- Exigência de alto nível de conhecimentos do Time de Implantação. - Resistência à mudança por profissionais veteranos (choque de culturas). - Cobrança de resultados: pode existir uma expectativa de que os resultados na eficiência de execução de projetos surgirão imediatamente. Este aspecto poderá ficar crítico se, nesta etapa, não se implementarem adequadamente todos os aspectos citados.		- Foi efetuado um estudo e se escolheu a estrutura organizacional adequada ao setor. Esta estrutura foi implantada e já está operacional há, pelo menos, um ano. - Foi implantada uma metodologia de gerenciamento de projetos que já está operacional há, pelo menos, um ano. Esta metodologia está perfeitamente alinhada com a cultura de outras áreas da empresa. - A metodologia está informatizada no nível adequado das exigências. O sistema está operacional há, pelo menos, um ano.
4	- Treinamento avançado. - Melhoria contínua. - <i>Benchmarking</i> . - Criação do Banco de Dados. - Identificação de causas comuns de desvios da meta. - Ação para eliminar as causas comuns. - Alinhamento dos Projetos com os negócios da organização.	- Acomodação com as vantagens obtidas no nível anterior. - Dificuldade para escolha de outra organização para servir como <i>benchmark</i> . - Ter humildade para fazer a visita a outra organização avaliada como <i>benchmark</i> .		- Estão sendo coletados os dados de encerramento de projetos há, pelo menos, dois anos. - Foi fornecido treinamento avançado em gerenciamento de projetos aos envolvidos com projetos (gerente de projetos, clientes, alta administração, etc). - Foi fornecido treinamento avançado em aspectos de relacionamento humano para, menos, metade dos gerentes de projeto. - Pelo menos 30% dos gerentes de projeto possuem certificado PMP ou equivalente. - O setor tem procurado melhoria contínua nos processos de gerenciamento de projetos e tem efetuado visitas a outras organizações. - Quase todos os projetos executados estão alinhados com os negócios da organização
5	- É o que sucede após a consolidação do nível 4.	- Aspiração por carreira pelos Gerentes de Projetos.		- Existe uma excelente base de dados de histórico de projetos encerrados, que é utilizada frequentemente no início de novos projetos. - Quase a totalidade dos gerentes de projeto pode ser considerada altamente qualificada em gerenciamento. - Quase a totalidade dos gerentes realizou cursos avançados de relacionamento humano. - Os gerentes de projetos podem ser considerados como altamente qualificados para negociação. - A organização é vista como <i>benchmark</i> em gerenciamento de projetos. - A totalidade dos projetos é alinhada com os negócios da organização. - Mais de 60% dos gerentes de projeto possuem certificado PMP ou equivalente.



Banner: 01.05.00	Revisão: 1.0	Data: 01 Dezembro 2002
Título: MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
Elaborado por: Darci Prado darci Prado@uol.com.br		Revisado por: Vicente Falconi Campos
Copyright © 2003 by Darci Santos do Prado Direitos Comerciais: Instituto de Desenvolvimento Gerencial Alameda da Serra, 500, 2º andar - Nova Lima/MG Tel. (31) 3289-7200 - Fax (31) 3289-7201		