

IV Seminário Internacional

Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Como Medir o Nível de Maturidade
em GP de uma Empresa

Palestrante: Leon Herszon F., MSc, PMP

Leon Herszon F., MSc, PMP

- ✓ Diretor Executivo do IIL Brasil.
- ✓ Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF, Engenheiro Civil com curso de especialização em TI (Londres).
- ✓ Professor de cursos de pós-graduação em GP, como FGV e UFF, com mais de 18 anos de experiência na área de ensino.
- ✓ 12 anos na Shell Brasil, atuando nas áreas de Engenharia, Segurança Industrial e Meio-Ambiente, Tecnologia da Informação e Procurement, tendo conduzido diversos projetos.
- ✓ Membro do PMI e certificado como Project Management Professional (PMP).

Agenda



- 🌐 Por que medir?
- 🌐 Critérios para escolha do modelo mais adequado
- 🌐 Modelos de Maturidade
- 🌐 KPMMM - O modelo de Maturidade Kerzner
- 🌐 Conduzindo a avaliação
- 🌐 Tratando as resistências
- 🌐 E no Brasil?

- 🌐 Por que medir?
- 🌐 Critérios para escolha do modelo mais adequado
- 🌐 Modelos de Maturidade
- 🌐 KPMMM - O modelo de Maturidade Kerzner
- 🌐 Conduzindo a avaliação
- 🌐 Tratando as resistências
- 🌐 E no Brasil?

Maturidade e Excelência

- “Maturidade e excelência em gerenciamento de projetos não pode ser atingida rapidamente sem um planejamento estratégico para o gerenciamento dos projetos.”

- Dr. Harold Kerzner



Por que medir?

- Descobrir **oportunidades** para **melhoria** no gerenciamento de projetos
- Verificar que **mudanças** são **necessárias**
- Identificar **forças** e **fraquezas**
- Desenvolver um **plano de treinamento** apropriado para preencher os “gaps” identificados
- Os resultados do levantamento estabelecem a **base** para o “**Planejamento Estratégico em Gerenciamento de Projetos**” da empresa

Agenda



- Por que medir?
- Critérios para escolha do modelo mais adequado
- Modelos de Maturidade
- KPMMM - O modelo de Maturidade Kerzner
- Conduzindo a avaliação
- Tratando as resistências
- E no Brasil?

Critérios para escolha do Modelo



- 🌐 É compatível com sua metodologia de GP?
- 🌐 Fala sua “língua”?
- 🌐 Funcionará em sua cultura? Internacionalmente?
- 🌐 O modelo foi validado pela indústria?
- 🌐 Quanto fácil é de administrar?
- 🌐 O modelo é flexível e customizável?
- 🌐 Pode medir as habilidades profissionais de sua organização?
- 🌐 Quanto custa?

Agenda



- Por que medir?
- Critérios para escolha do modelo mais adequado
- Modelos de Maturidade
- KPMMM - O modelo de Maturidade Kerzner
- Conduzindo a avaliação
- Tratando as resistências
- E no Brasil?

Modelos de Maturidade (Níveis)



	1	2	3	4	5
Kerzner's PMMM	Common Language	Common Processes	Singular Methodology	Benchmarking	Continuous Improvement
SEI's CMMI Soft Engin Instit	Initial	Managed	Defined	Quantitatively Managed	Optimizing
Center for Business Practices	Initial Process	Structure Process and Standards	Organizational Standards and Institutionalize PM	Managed	Optimizing
Berkley Model	Ad Hoc	Planned	Managed at Project Level	Managed at Corporate Level	Learning
ESI's Project Framework	Ad Hoc	Consistent	Integrated	Comprehensive	Optimizing

OPM3 (PMI) – Organizational PMMM

Fonte: PM Network Sep'2002

Modelos de Maturidade (Funcionalidades)



Kerzner's PMMM	<ul style="list-style-type: none">• Baseado na Web• Questões genéricas e podem ser aplicadas a múltiplas empresas• Filtro padronizado dos resultados• Funcionalidade de visão executiva• Fornece um Plano de Ação detalhado
SEI's CMMI	<ul style="list-style-type: none">• Oferece 2 representações para melhorias contínuas e pontuais• Fornece melhores práticas que endereçam produtividade, performance, custos e satisfação dos stakeholders• Foca nos problemas de sistemas de SW• Facilita um processo de melhoria abrangente na empresa
Center for Business Practices	<ul style="list-style-type: none">• Fácil entendimento• Fornece um modelo para medir a maturidade em GP da organização• Oferece passos para atingir níveis maiores de maturidade organizacional• Ligado com o SEI's CMM e PMI's PMBOK® Guide
Berkley Model	<ul style="list-style-type: none">• Baseado na pesquisa do PMI e incorpora partes de outros modelos• Enfatiza Gerenciamento de Portfolio nos níveis 4 e 5• Foca no GP em um senso estratégico
ESI's Project Framework	<ul style="list-style-type: none">• Oferece uma abordagem rigorosa que compara a organização com o modelo, através de entrevistas, pesquisas e revisões documentais• Cobre objetivos, comprometimento, habilidade em performar, avaliação e verificação da maturidade

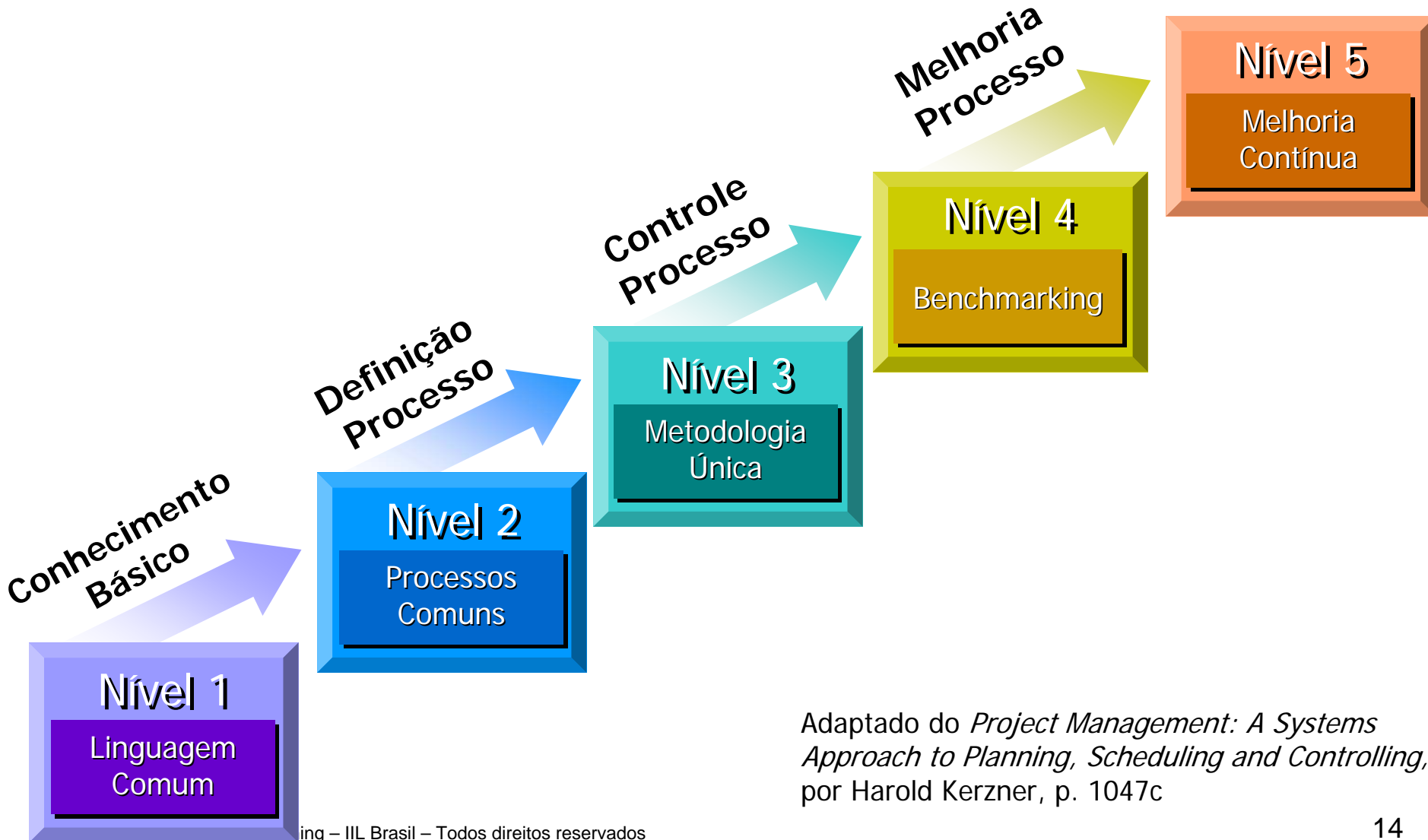
Agenda



- Por que medir?
- Critérios para escolha do modelo mais adequado
- Modelos de Maturidade
- **KPMMM - O modelo de Maturidade Kerzner**
- Conduzindo a avaliação
- Tratando as resistências
- E no Brasil?

- 🌐 Modelo de 5 níveis do Dr. Kerzner
- 🌐 Lançado 5 anos antes do OPM3
- 🌐 Em linha com o PMBOK
- 🌐 183 questões de múltipla escolha
- 🌐 Validado pela indústria
- 🌐 Interface baseada na Web
- 🌐 Pontuação e relatório automático

Os 5 Níveis de Maturidade



Adaptado do *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, por Harold Kerzner, p. 1047c

KERZNER

PMI MATURITY

online assessment tool





Welcome to Level 3: Singular Methodology

Level 1

Level 2

Level 3

Level 4

Level 5

1

My company actively uses the following processes:

- Total Quality Management (TQM) only
- TQM and concurrent engineering only
- More informal than formal
- Risk management and concurrent engineering only
- Risk management, concurrent engineering and TQM

Help

Next

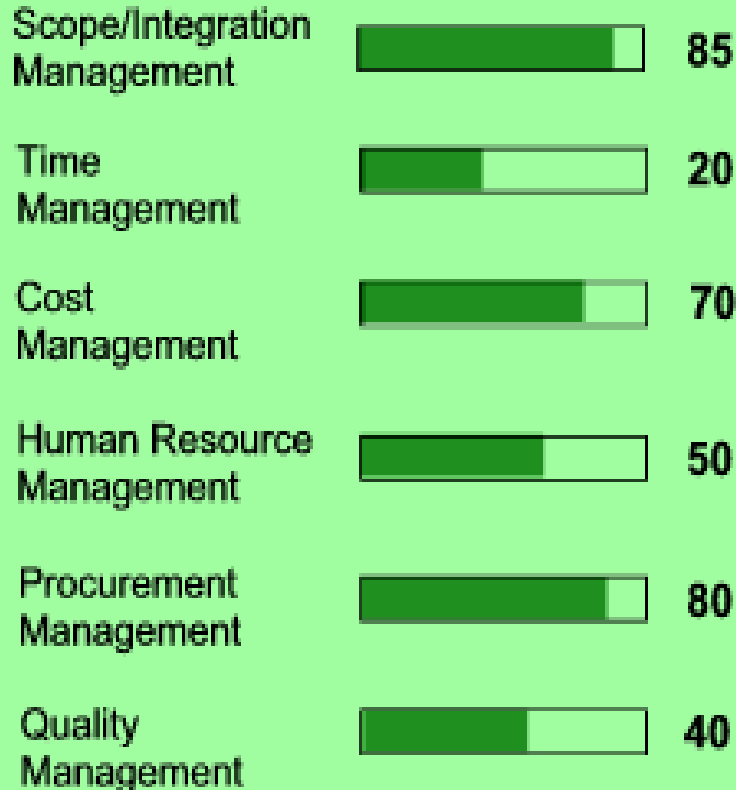


Your Overall Score for Level 1 Common Language

365

This score tells you how well you did for Level One of the maturity model.

A perfect score for Level One is 800. Note that Level One assesses your own personal knowledge of project management.



Analyze my score

Click here for advice on how you can capitalize on your strengths and improve upon any weak areas.

How do I compare?








Click here to see how your results compare to others who have taken this Project Management Maturity Assessment.

KERZNER Project Management
MATURITY
Online Assessment Tool



How this individual's score compares to others . . .

This chart shows how this individual's score compares to others who have taken this assessment.

This Individual's Score		480
Your Industry		474
All Others		476
Your Size		482
Your Organization		473
Division A		481
Division B		436

 Back

Print This Page

KERZNER Project Management MATURITY Online Assessment Tool



Executive Summary of Results: XYZ Company

ASSESSMENT LEVEL

- Level 1: Common Language
- Level 2: Common Processes
- Level 3: Singular Methodology
- Level 4: Benchmarking
- Level 5: Cont. Improvement

ORGANIZATION REPORTS

Review your organization's scores for the assessment level you select from the listbox on the left.

- Comparison Report** - Compare your organization's overall scores by each levels of the Assessment (select level from box on the left)
- Breakdown Report** - See a breakdown of your organization's scores by sub categories within a level (select level from box on the left)
- View Analysis Document** - View a written analysis and suggested action plan based on your organization's score (select a level from the list box on left).

INDIVIDUAL PARTICIPANTS

- richard.raskin@xyzcompany.com
- sally.jones@xyzcompany.com
- bill.barton@xyzcompany.com
- maggie.marton@xyzcompany.com
- janet.jones@xyzcompany.com
- george.ruther@xyzcompany.com
- basil.fromene@xyzcompany.com
- susan.samantha@xyzcompany.com
- jerry.joline@xyzcompany.com

INDIVIDUAL REPORTS

Review the scores of the participant you select from the listbox on the left, for the assessment level you select from the listbox above.

- Comparison Report** - Compare an individual's score to others (first select a level and an individual from the list boxes).
- Breakdown Report** - See a detailed breakdown of an individual's score (first select a level and individual from the list boxes).

VIEW ALL PARTICIPANTS' SCORES

HTML Table

CSV Data

Agenda



- 🌐 Por que medir?
- 🌐 Critérios para escolha do modelo mais adequado
- 🌐 Modelos de Maturidade
- 🌐 KPMMM - O modelo de Maturidade Kerzner
- 🌐 **Conduzindo a avaliação**
- 🌐 Tratando as resistências
- 🌐 E no Brasil?

Como conduzir a Avaliação?



- 🌐 Definir o modelo a ser utilizado
- 🌐 Estabelecer responsabilidades
- 🌐 Definir quem irá participar
- 🌐 Transformar dados em Plano de Ação
- 🌐 Desenvolver Curriculum de treinamento
- 🌐 Manter a alta gerência informada
- 🌐 Reavaliação - Periodicidade

Estabelecer Responsabilidades



- 🌐 Liderar o processo
- 🌐 Monitorar resultados
- 🌐 Criar plano de ação
- 🌐 Priorizar melhorias
- 🌐 Fornecer recursos (tempo, verba, pessoas)
- 🌐 Aprovar curriculum de treinamento
- 🌐 Avaliar progresso

Envolver o Project Office (quando existir)

Quem irá participar? Dicas



- 🌐 Usar o plano de negócio para selecionar as áreas críticas
- 🌐 Obter representação adequada
- 🌐 Não limitar aos profissionais de GP
- 🌐 Incluir stakeholders e clientes chave
- 🌐 Incluir toda a hierarquia
- 🌐 Grande o suficiente para ser estatisticamente relevante
- 🌐 Para grandes empresas, 10% da população
- 🌐 Decidir se é opcional ou mandatória

Transformando dados em Plano de Ação

- 🌐 Aqui é onde a alta gerência aparece
- 🌐 Considere usar recurso externos
- 🌐 Seja específico no que tange às ações de melhoria
 - ✗ RUIM: Parte da empresa necessita melhorar seu entendimento de gerenciamento de riscos.
 - ✓ MELHOR: Iniciando em Junho iremos agendar um workshop intensivo de 2 dias em gerenciamento de riscos para as pessoas-chave em nosso departamento de Marketing e Jurídico.

Transformando dados em Plano de Ação

- 🌐 Reconhecer, antecipar e negociar os **obstáculos**
- 🌐 Começar com alguns “**gols**”
- 🌐 Tratar cada melhoria como um projeto
- 🌐 Focar em fazer **melhorias** que estão **alinhadas** com o **plano de negócio** (usar Pareto)
- 🌐 Usar a ferramenta **várias vezes** para medir o progresso

- 🌐 Criar uma força-tarefa para eliminar os “**gaps**”
- 🌐 Assegurar que os **resultados** da avaliação apontem para **ações específicas**
- 🌐 Estabelecer o **critério** para criar o curriculum
- 🌐 Treinamento precisa ser *just-in time* vs. *just in case*
- 🌐 Decidir quando **comprar ou criar** treinamento
- 🌐 Preparar **cases** locais relevantes

Mantenha o Topo informado



- 🌐 O suporte da alta gerência é **chave** para o sucesso, logo mantenha eles no círculo de informações
- 🌐 Apresente **quebra** dos resultados
- 🌐 Considere a quebra **por indivíduo** (Cuidado! É para identificar as estrelas, não limpar a casa)
- 🌐 Prepare um **Plano de Ação** para aprovação gerencial

Faça Novamente!



- 🌐 Isto não é um evento único
- 🌐 Repetição permite a você medir objetivamente o progresso
- 🌐 Os resultados estão melhorando?
- 🌐 Como você se compara com outras empresas?
- 🌐 Existem novas oportunidades de melhoria?
- 🌐 Você pode replicar os resultados de suas divisões melhor pontuadas?

Avaliar de quanto em quanto tempo?



- 🌐 Se a empresa for dirigida a projetos (projetos são críticos) faça uma avaliação a cada mês
- 🌐 Varie o público cada vez para aumentar diversidade
- 🌐 Outras organizações podem fazer uma avaliação a cada trimestre (para assegurar que as melhorias estão sendo realizadas)

Agenda



- 🌐 Por que medir?
- 🌐 Critérios para escolha do modelo mais adequado
- 🌐 Modelos de Maturidade
- 🌐 PMMM - O modelo de Maturidade Kerzner
- 🌐 Conduzindo a avaliação
- 🌐 Tratando as resistências
- 🌐 E no Brasil?

Tratando as resistências



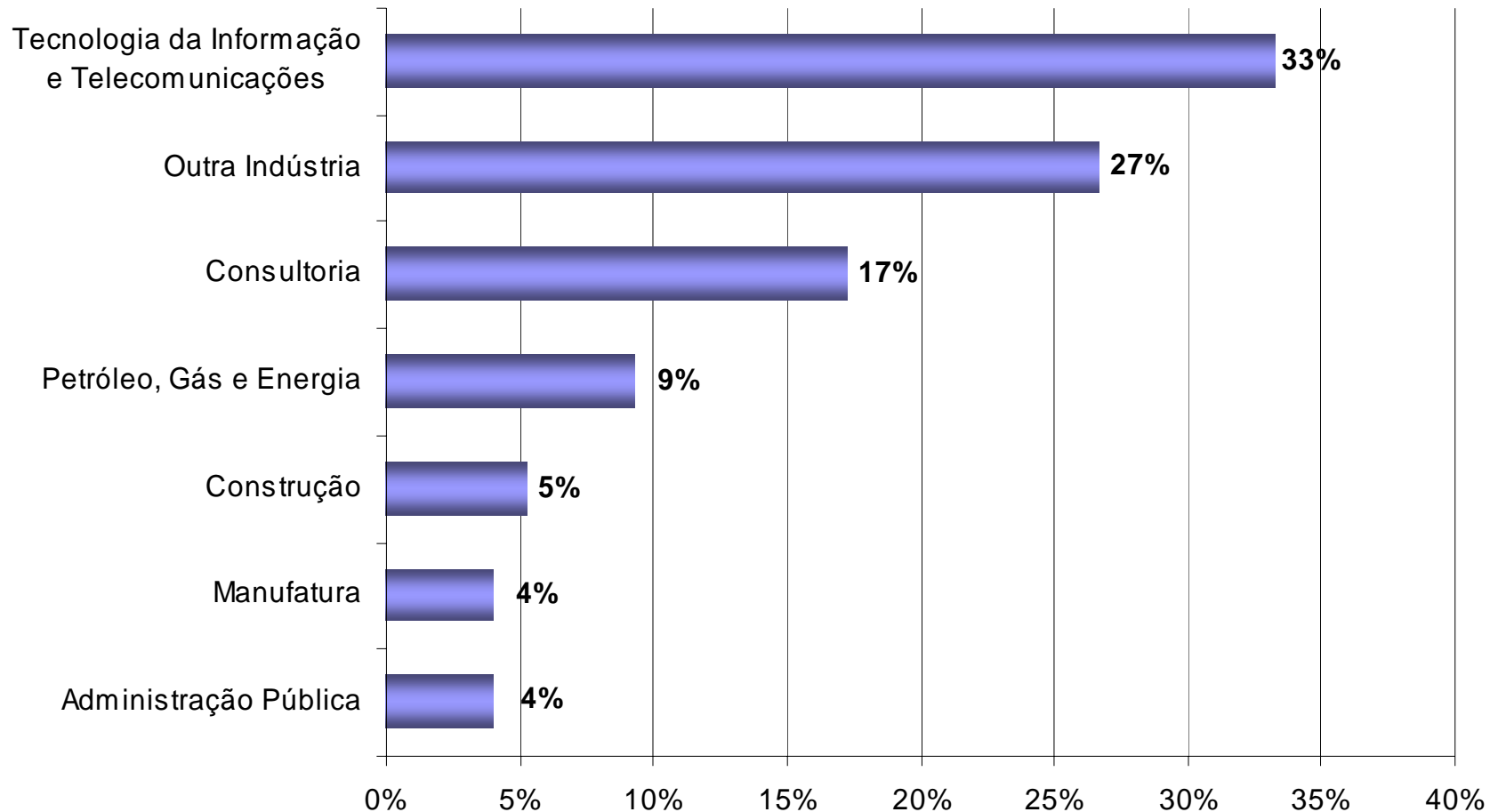
- 🌐 **Antecipar** os “bolsões” de resistência e **negociar** com eles
- 🌐 Reconhecer os “Fatores de Medo”
- 🌐 Existe alguma restrição **legal**?
- 🌐 Reduzir as resistências **endereçando** cada preocupação
- 🌐 Andar antes de correr: **começar pequeno**, escalonar
- 🌐 Começar com aqueles que compartilham **entusiasmo**
- 🌐 Lançar nas áreas dirigidas a projeto (TI, P&D, Marketing)
- 🌐 Criar a experiência de sucesso

Agenda



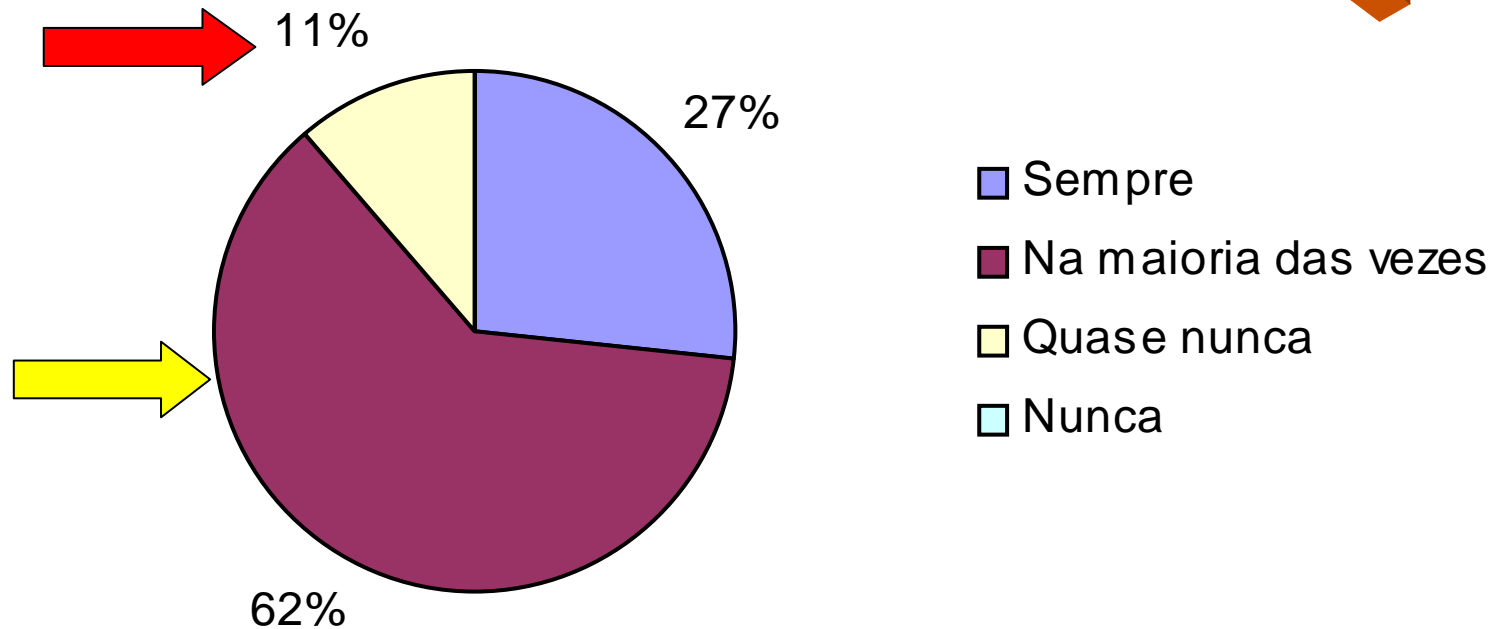
- Por que medir?
- Critérios para escolha do modelo mais adequado
- Modelos de Maturidade
- PMMM - O modelo de Maturidade Kerzner
- Conduzindo a avaliação
- Tratando as resistências
- E no Brasil?

Setor de Atuação

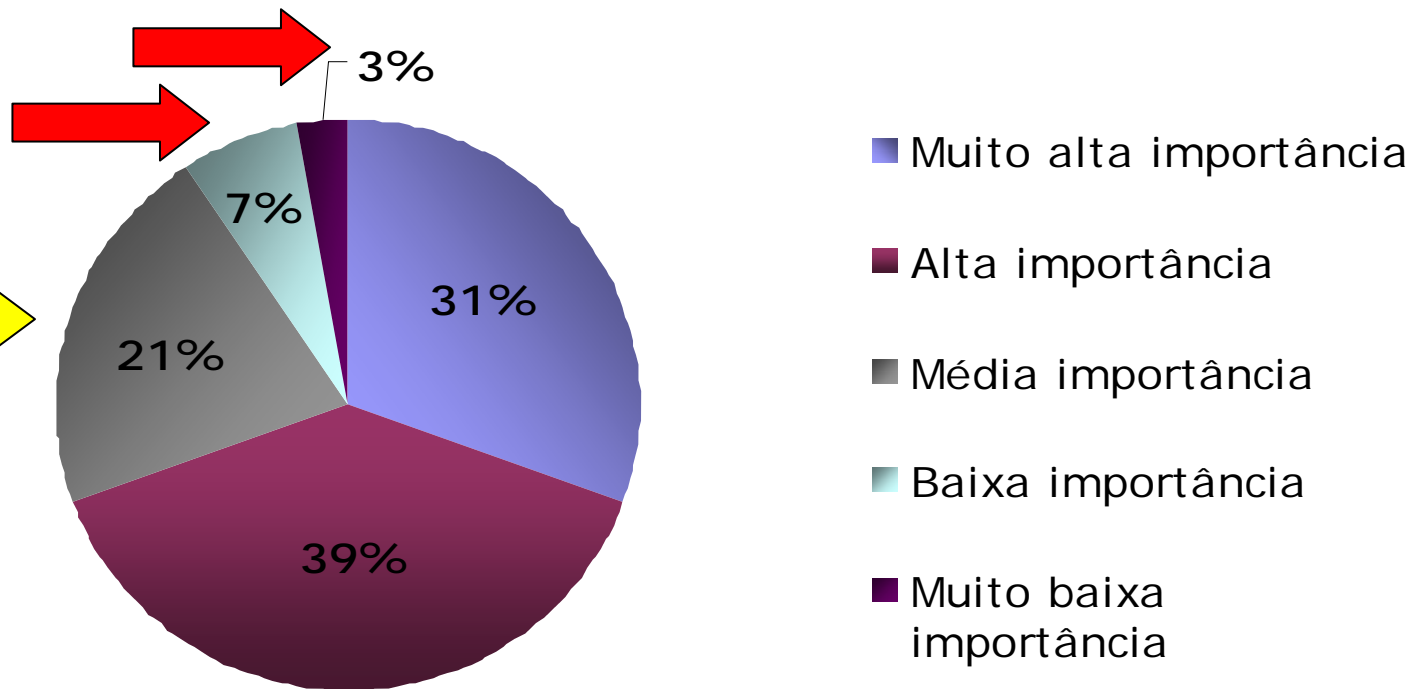


Alinhamento dos Projetos ao Plano Estratégico da Empresa

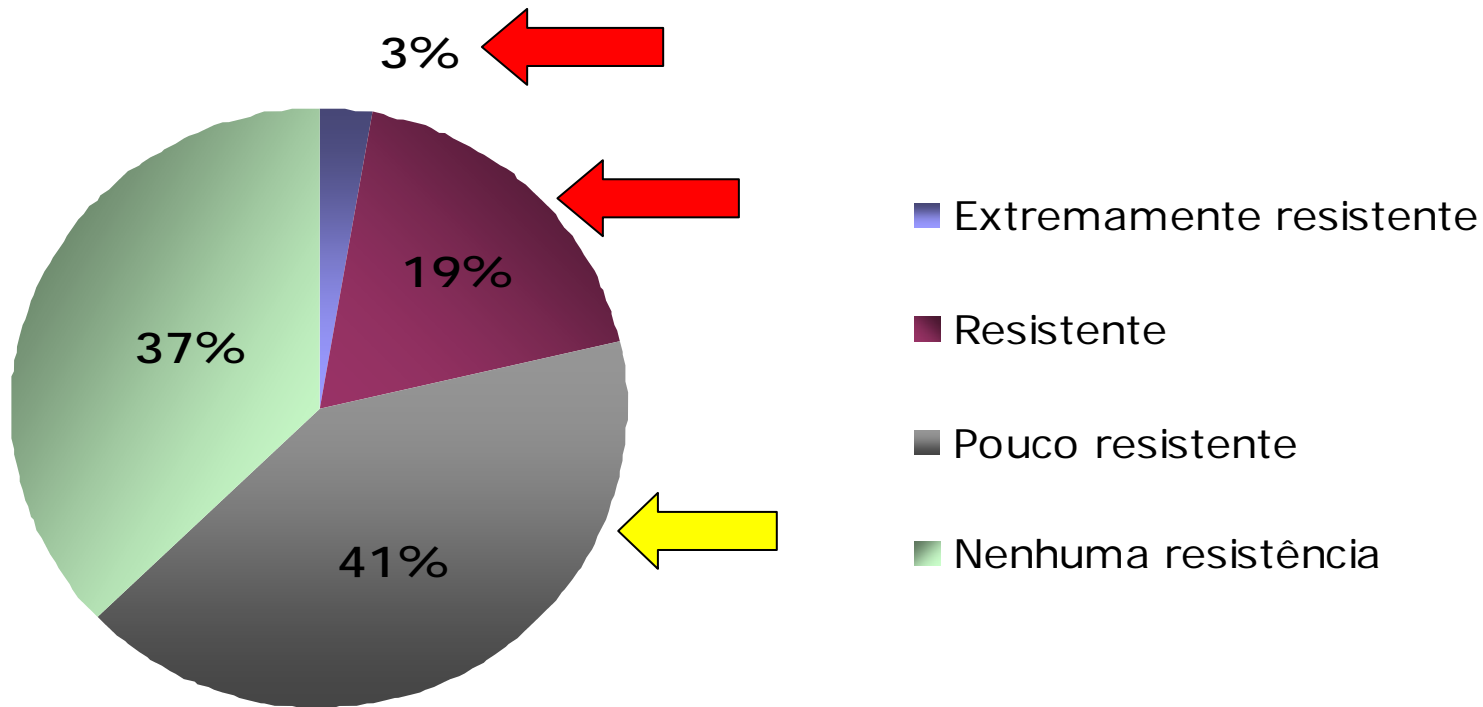
2003



Grau de importância que a Alta Administração dá ao Gerenciamento de Projetos



Nível de Resistência ao Tema Gerenciamento de Projetos

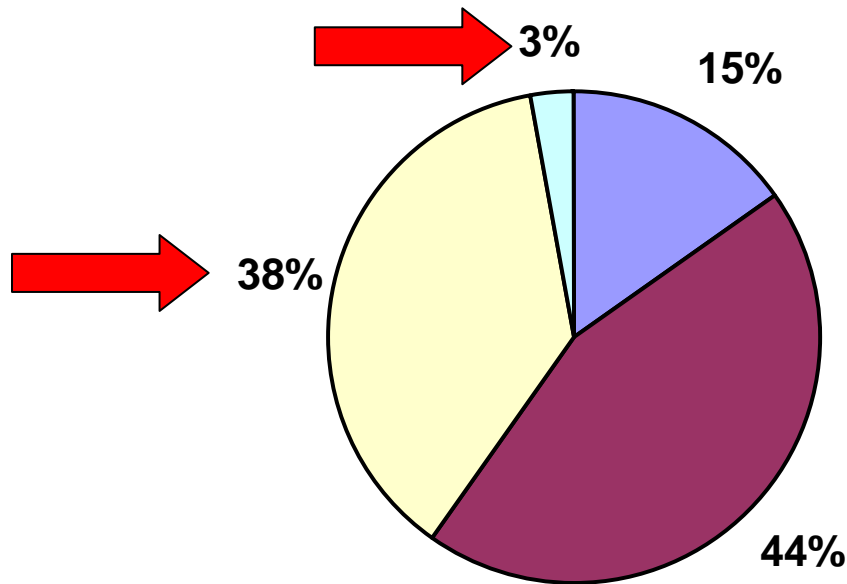


Fonte: Estudo de Benchmarking Gerenciamento de Projetos, PMI-Rio, 2004

International Institute for Learning – IIL Brasil – Todos direitos reservados

Conhecimento dos Princípios de GP pela Alta Administração

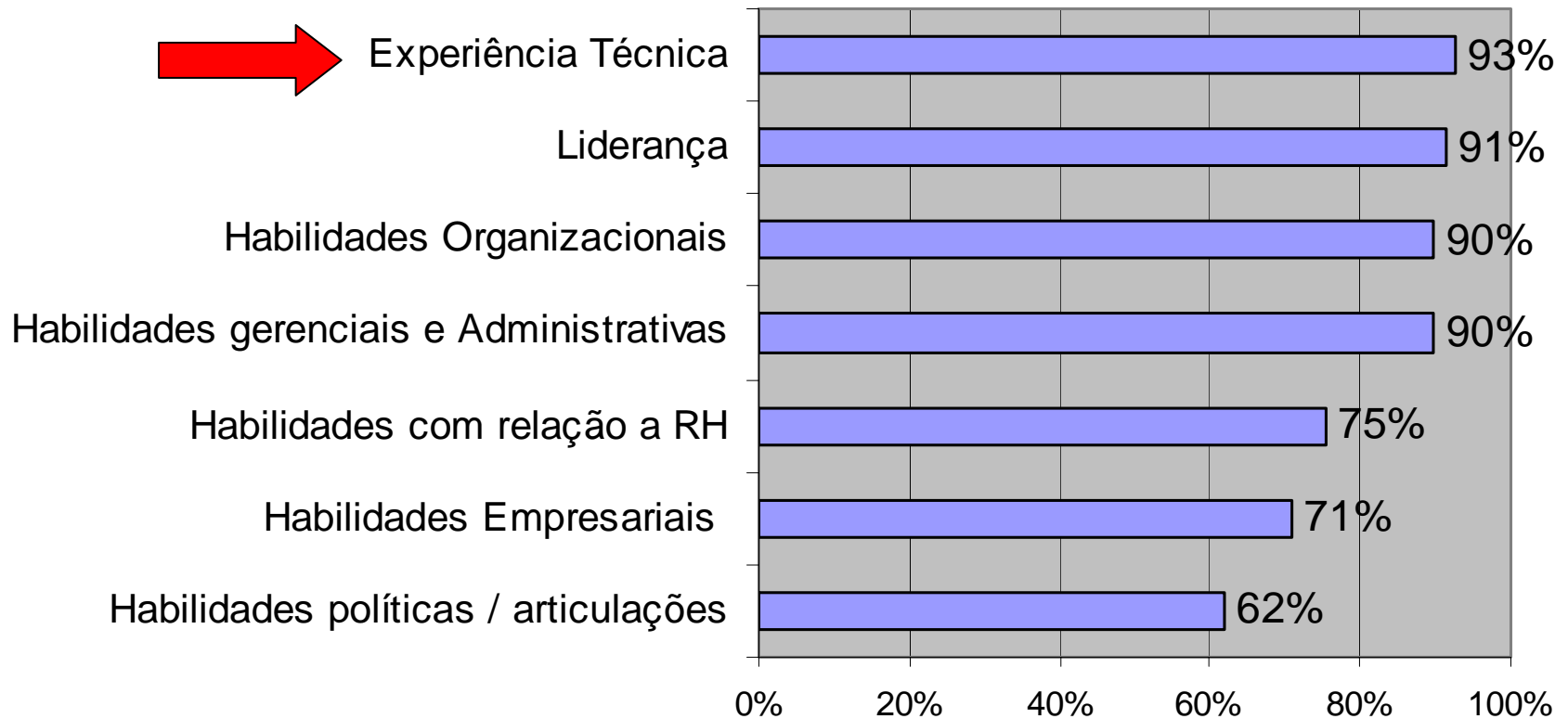
2003



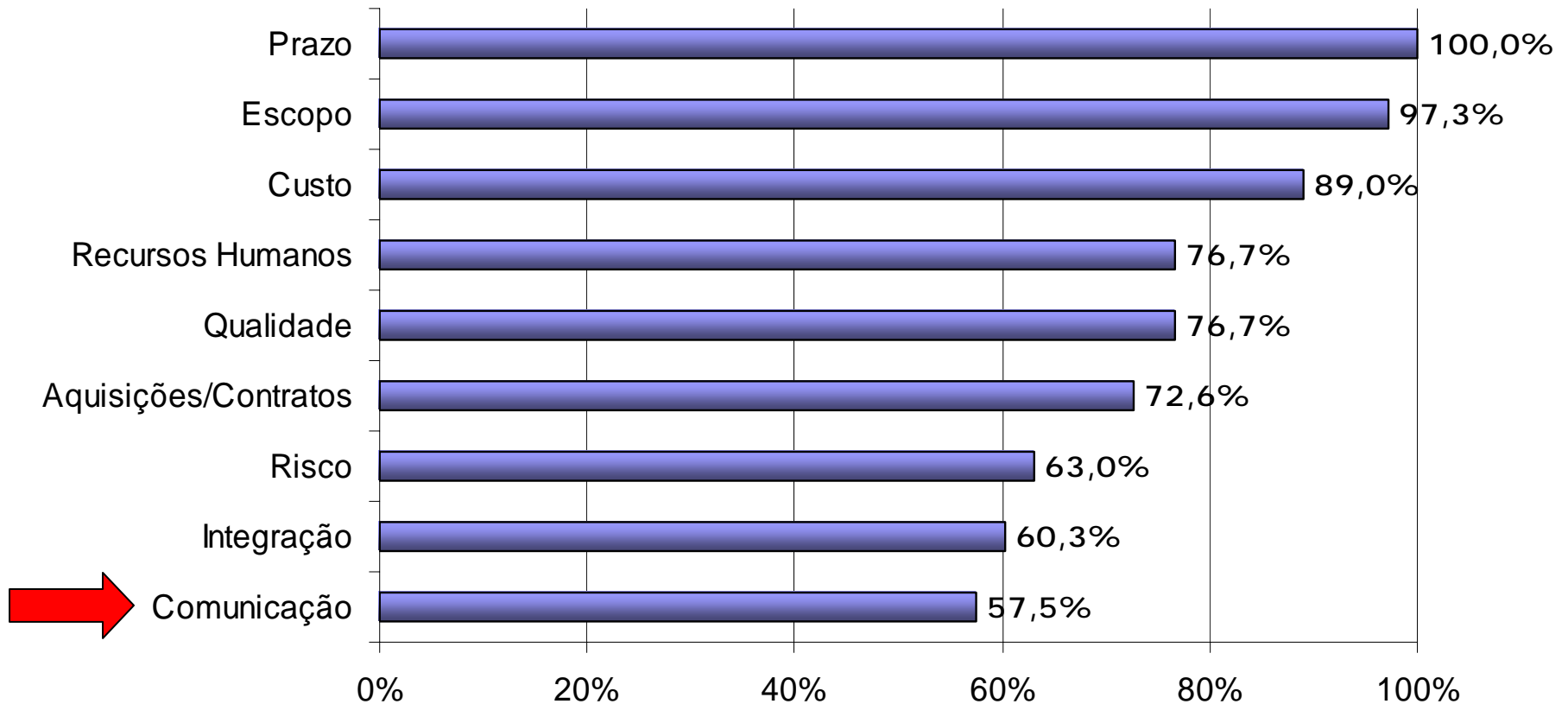
- Todos possuem bons conhecimentos
- Uma grande parcela deles possui
- Uma pequena parcela deles possui
- Não tem conhecimento a respeito

Habilidade mais valorizada do Gerente de Projeto

2003



Aspectos considerados no Planejamento de Projetos



Dúvidas?



OBRIGADO!!!



International Institute for Learning – IIL Brasil

Leon Herszon Filho, MSc, PMP

leon@iil.com.br

leon.herszon@iil.com

Fones: 11.3525-7533
 21.3385-4106