

Modelo de Maturidade Organizacional de Gerência de Projetos

Organizational Project Management Maturity Model - OPM3™

Um trabalho voluntário

Introdução

A idéia de um modelo não é novidade, as organizações usam um modelo como referência às suas peculiaridades de negócios ou adotam como um padrão, regra de condução, face a exigências de mercado. Através de projetos criam o seu diferencial competitivo, a meta é sempre para um contínuo aprimoramento, para permanecerem no mercado. Esses são os pontos deste artigo de como equipes de voluntários do PMI idealizaram e procuram desenvolver o melhor modelo para as organizações de acordo com as suas peculiaridades e na busca de contínuo aprimoramento.

As equipes voluntárias do OPM3 efetuaram a análise e discussão de mais de vinte modelos existentes. O que se procura é criar o melhor modelo de maturidade que possa traduzir no contexto de projetos de organizações: a) como identificar o estado atual e como elaborar o seu diagnóstico; b) como declarar o estado futuro, e possível em função de suas características organizacionais e os passos/caminhos para ir de um estado a outro; c) como fazer um *benchmark* com seus pares ou com a própria organização através do tempo.

Conceitos

As indústrias manufatureiras usam o termo capacidades de produção, capacidade de máquina com a finalidade de verificar sua condição de planejamento de entrega de produtos aos seus clientes. As organizações também devem possibilitar as capacidades de gerência de projetos – PM (1), pois não é possuindo somente um “competente” gerente de projetos, as vezes com a certificação PMP, é condição suficiente para garantir o sucesso de projetos (2).

A maturidade pressupõe um aumento de potencial no tempo, um estado ideal, o “desenvolvimento completo ou condição aperfeiçoada”, consenso estabelecido pelas equipes e validado por outros modelos. As capacidades (habilidades específicas) devem crescer no tempo com a finalidade de produzir o sucesso (prazo, orçamento e qualidade) de forma repetitiva de PM.

As organizações, segundo levantamento das pesquisas descritas abaixo, falham em três principais pontos quanto a critérios de seleção e no alinhamento de projetos as estratégias corporativas: a) erros de processos; b) eventos organizacionais e c) métodos incorretos. São a seleção e o alinhamento da alta direção somente na fase inicial do projeto, falhas na comunicação de mudanças de metas corporativas, falta de fundos financeiros, desvalorização da PM por CEO e CFO, opressão de grandes projetos em detrimento dos pequenos, compromisso dos *stakeholders* somente na fase de criação do projeto.

O PMBOK declara que “gerenciar o dia a dia das atividades de um projeto é necessário para o seu sucesso, mas não suficiente” (3).

Quais são as outras atividades? Como algumas organizações conseguem sucesso e outras não, mais, como uma mesma organização alcança sucesso em alguns projetos e em outros não? Quais são essas capacidades a serem desenvolvidas? Como elas se relacionam? Como podem ser desenvolvidas/implementadas? Essas e outras perguntas direcionaram os esforços de um grande número de voluntários.

Pesquisas

Através de quatro grandes pesquisas com gerentes de projetos, iniciadas em 1998, com ou sem o conhecimento das práticas do PMI e com ou sem PMP's em organizações, de diversas categorias e tamanhos. Identificou-se conjuntos de características quanto a entrega de projetos com sucesso, mais o que falta para um melhor desempenho das práticas de PM?

A primeira pesquisa chamada de "*Customer Requirements*" foi desenvolvida para construir uma lista de requisitos iniciais de como uma organização atinge os resultados de projetos com sucesso. A segunda, foi para determinar as prioridades, levantadas anteriormente, com o objetivo de avaliar a maturidade de uma organização quanto a gerência de projetos.

As conclusões desta última pesquisa conduziram ao uso do "Desdobramento da Função Qualidade" (QFD) e sua ferramenta principal a "Casa de Qualidade" (HoQ), a qual define "A Voz do Cliente" (4), i.e., como deveriam as equipes voluntárias do PMI entregar o produto/serviço de acordo com as exigências do cliente. Portanto, seguindo o objetivo da HoQ, o modelo que está sendo desenvolvido deve ser o melhor de sua classe quando comparado aos outros modelos já existentes no mercado.

A terceira pesquisa visou confirmar o modelo fundamental projetado nas discussões internas, segundo a HoQ. A última, visou identificar variáveis quantitativas, as variáveis diferenciais das categorias de organizações: as educacionais, de serviços, as governamentais, de transportes, as financeiras, de construções, as manufatureiras, de saúde, de telecomunicações e de energias.

As conclusões do QFD resultaram na identificação de mais de uma dezena de qualidades iniciais do modelo, as potenciais exigências dos "clientes", agrupadas em quatro grandes e abrangentes exigências, em que um modelo de maturidade deverá ser: a) exato e real; b) autorizado; c) crível e d) rápido de usar.

Exato e real baseado nos testes executados em organizações voluntárias que validarão o modelo. Autorizado quanto a concordância com a terminologia PMBOK, submissão de testes a ANSI e IEEE, etc. Crível quanto ao uso de consistentes métodos para evidenciar e caracterizar habilidades organizacionais. E rápido de usar, a avaliação deverá ser conduzida em no máximo cinco dias e dez dias para a montagem da elaboração de recomendações.

Visão e Missão

"A visão do OPM3 é criar um amplo e entusiástico modelo de maturidade que seja endossado e reconhecido mundialmente como um padrão para desenvolver e avaliar as capacidades de gerência de projetos em qualquer categoria de organização".

"A missão das equipes do OPM3 é desenvolver um modelo de maturidade que providencie métodos para *avaliar e desenvolver capacidades que aumentem as habilidades de uma organização para entregar projetos com êxitos, consistentes e previsíveis em condições para realizar as estratégias organizacionais e melhorar a organização efetivamente*" (1).

Os voluntários consideram-se como "fazedores de mapas", que é uma tarefa complexa, mas quando pronto deverá ser fácil de ser interpretado, descrever destinos e quais os caminhos para percorrer e conquistar. Caminhos diferentes para cada categoria de organização. Os destinos são as melhores práticas (BP). Sempre tendo em mente que uma BP pode ser aplicada a uma determinada categoria de

organização, i.e., uma BP serve para uma instituição educacional e pode não servir para uma indústria farmacêutica mas serve para uma indústria hoteleira.

Maturidade e Capacidades

A maturidade implica em que as capacidades, que crescem no tempo e entregam projetos de forma repetidas e bem sucedidos, também, indica o entendimento e a visibilidade do porquê o sucesso ocorre e modos de corrigir e prevenir eventuais problemas comuns.

As capacidades são distintas entre as organizações as quais podem traduzir o alinhamento da estratégia empresarial em ações confiáveis e de forma repetida para resultados de projetos bem sucedidos. Um conjunto de capacidades conduz as BP, que são processos estáveis que conduzem a resultados também estáveis.

As potenciais exigências das pesquisas, os requisitos do "cliente", conforme a HoQ (4), estão identificadas como as BP aderente as necessidades de PM, relativos a: a) processos organizacionais de gerência de projeto - Portifolio, Programas e Projetos (PPP); b) e os processos de gerenciamento - Padronização, Medições, Controle e Contínuo Aprimoramento.

Os processos organizacionais de gerência de projeto são: "Um projeto tem a temporária característica de ser empreendido para criar um único produto/serviço ou resultado. Programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada. Portifolio é a seleção e o suporte de projetos ou programas de investimentos" (3).

Os processos de gerenciamento são fases que se sobrepõem e de forma seqüencial. Um padrão de 'Início' de Programa e de Portifolio são pré-requisitos para o 'Início' de projetos, i.e., organizações "projetizadas" para conseguir o sucesso do início de projetos devem, respectivamente, ter uma padronização do início de Portifolio e Programas.

O interessante das discussões é que algumas organizações não necessitam implantar o programa de projetos, ainda, o termo programa não é o mesmo em algumas organizações (educacionais, P&D, governo, nos EUA).

As fases de Padronização, de Medições, de Controles e de Contínuo Aprimoramento deverão ser atingidas se a seqüência PPP estiver implantada. Apenas o 'Controle' de projetos deve estar implantado inicialmente para se obter o 'Controle' de Programa e Portifolio, respectivamente, segundo as conclusões estabelecidas.

O trabalho atual

As pesquisas identificaram mais de 170 BP, mais de 800 capacidades. Cada capacidade possui um efeito e sua métrica. O efeito é um resultado tangível ou intangível de uma capacidade aplicada. A métrica é uma medição quer por existência, evidência ou fórmula-calculada, além de ser dependente ou não de outra capacidade. Os conjuntos de capacidades, que conduz a uma BP, estão sendo separados conforme os processos organizacionais e de gerenciamento em função dos cinco grupos de processos de projetos (Iniciar, Planejar, Executar, Controlar e Concluir - IPECC).

Os voluntários são confrontados para identificar relacionamentos: a) se um conjunto de capacidades é condição para uma determinada BP; b) a dependência entre as capacidades, se são sucessoras ou predecessoras; c) se uma capacidade é pré-requisito de outra; d) se a existência do efeito então existe a capacidade.

Sinergia de relacionamentos quanto as BP em função: da padronização e integração de métodos e processos; alinhamento e priorização; contínuo aprimoramento; pessoas; alocação de recursos para projetos e equipes de trabalho. São centenas de combinações já identificadas quanto aos processos de IPECC e PPP.

Também são convocados a verificar a concisão e facilidade de utilização, por exemplo em uma descrição de uma capacidade: "*Habilidade para periodicamente estimar a necessidade para um número de pessoas com diferentes níveis de competências requeridas para o conjunto de projetos em um estabelecido tempo no horizonte*", atualmente em sua última revisão está como "*Habilidade para estimar recursos humanos necessários nas competências requeridas*".

São questões apresentados em blocos e a pares de voluntários que executam o trabalho virtualmente, discutindo, concordando ou não, fornecendo exemplos. Os pares apresentam suas conclusões ao seu grupo que também analisaram os mesmos blocos, os resultados são entregues a outros grupos que executam as modificações necessárias, submetem novamente aos voluntários as questões avaliadas.

O OPM3 já desenvolveu um rascunho do manual que conduzirá o leitor em um modelo de operação de como: a) Identificar as Possibilidades, quais capacidades são importantes a sua organização para executar as estratégias através de projetos; b) Identificar Desafios, usar o modelo para diagnosticar e identificar as variáveis de restrição ao crescimento de capacidades; c) Determinar o Estado Atual, *baseline*; d) *Benchmark*, comparar as capacidades com outras organizações ou a si mesmo no tempo; e e) Planejar, o desenvolvimento de novas capacidades.

Conclusões

Estão identificadas as BP, suas capacidades com seus respectivos efeitos e métricas, em blocos de IPECC, distribuídas em função dos processos PPP e de gerenciamento. De forma diferente de outros modelos não possui níveis de maturidade e sim caminhos a serem escolhidos segundo os objetivos de cada organização.

Até o momento são quase 350 voluntários distribuídos em 5 equipes e mais de 3 organizações para testar o modelo. Aguardam ansiosamente o Manual OPM3 para o final de 2003.

O OPM3 é um programa desafiante, pois além de ser um trabalho desenvolvido de forma voluntária é também executado de forma virtual através de equipes ao redor do mundo, por membros e colaboradores do PMI, os quais são convidados a participar de uma série de treinamentos e seus respectivos exames, empenham-se em no mínimo de duas horas semanais para a execução de atividades e participar de reuniões semanais via *telecom*.

O PMI como organização para a construção, aprimoramento, da profissão de Gerência de Projetos e como bem declara que "*um projeto é algo que nunca foi feito antes*" não poderia ter lançado um desafio maior.

Luis Augusto dos Santos
OPM3 Research Team
Membro do Alpha Quality Assurance Group.

Referências

- (1) www.pmi.org/opm3
- (2) Project Manager Competency Development Framework Exposure Draft, Project Management Institute, 2001.
- (3) PMBOK; A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, 2000.
- (4) Guinta, L.R., Praizler, N.C.; Manual de QFD, LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1993.