

Capítulo 16

Rumo a Maturidade em Gestão de Projetos



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Conceito de Maturidade

O conceito de maturidade está diretamente ligado ao conceito de aprendizagem organizacional

(Senge, 1994; Paulk et al, 2001)

ORGANIZAÇÕES IMATURAS	ORGANIZAÇÕES MADURAS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ad hoc</i>; processo improvisado por profissionais e gerentes. • Não é rigorosamente seguido e o cumprimento não é controlado. • Altamente dependente dos profissionais atuais. • Baixa visão do progresso e da qualidade. • A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos. • Arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia. • Custos de manutenção excessivos. • Qualidade difícil de se prever 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerente com as linhas de ação, o trabalho é efetivamente concluído. • Definido, documentado e melhorando continuamente. • Com o apoio visível da alta administração e outras gerências. • Bem controlado — fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle. • São utilizadas medições do produto e do processo. • Uso disciplinado da tecnologia



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Grau de Maturidade

- O quanto esta organização já caminhou na busca da obtenção da excelência no gerenciamento de seus projetos
- O quanto os processos desta organização estão orientados aos seus projetos
- Fornece informações sobre a cultura de uma organização em relação ao gerenciamento de projetos



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

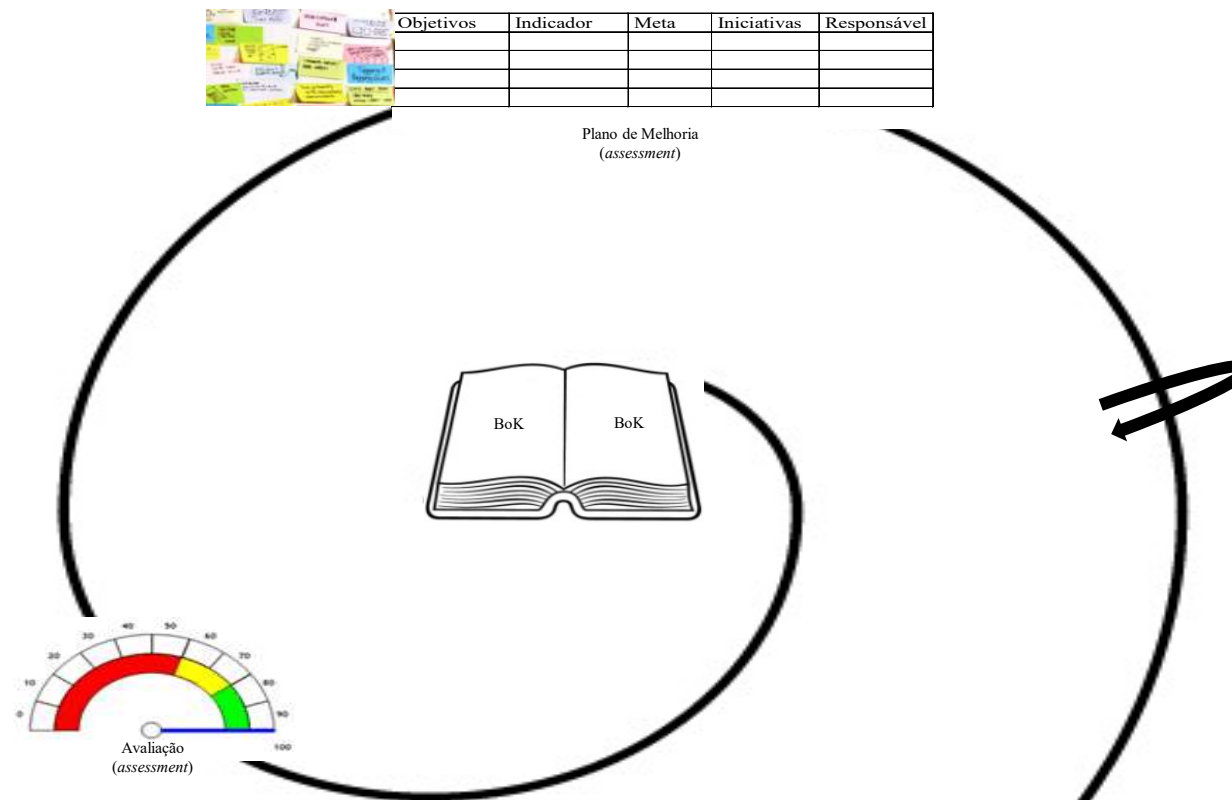
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelos de Maturidade



Domínios



material de apoio do livro-texto

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

(Carvalho, 2014)

Project Management Maturity (PMM)

- # Modelos mais conhecidos PMMM (Kerzner, 2001) e OPM3 (PMI, 2013)
- # PMMM foi baseado no CMM
- # Visa promover métodos para a melhoria da gestão de projetos no âmbito das organizações.
- # Permite que as organizações façam *benchmark* com outras no âmbito da GP.

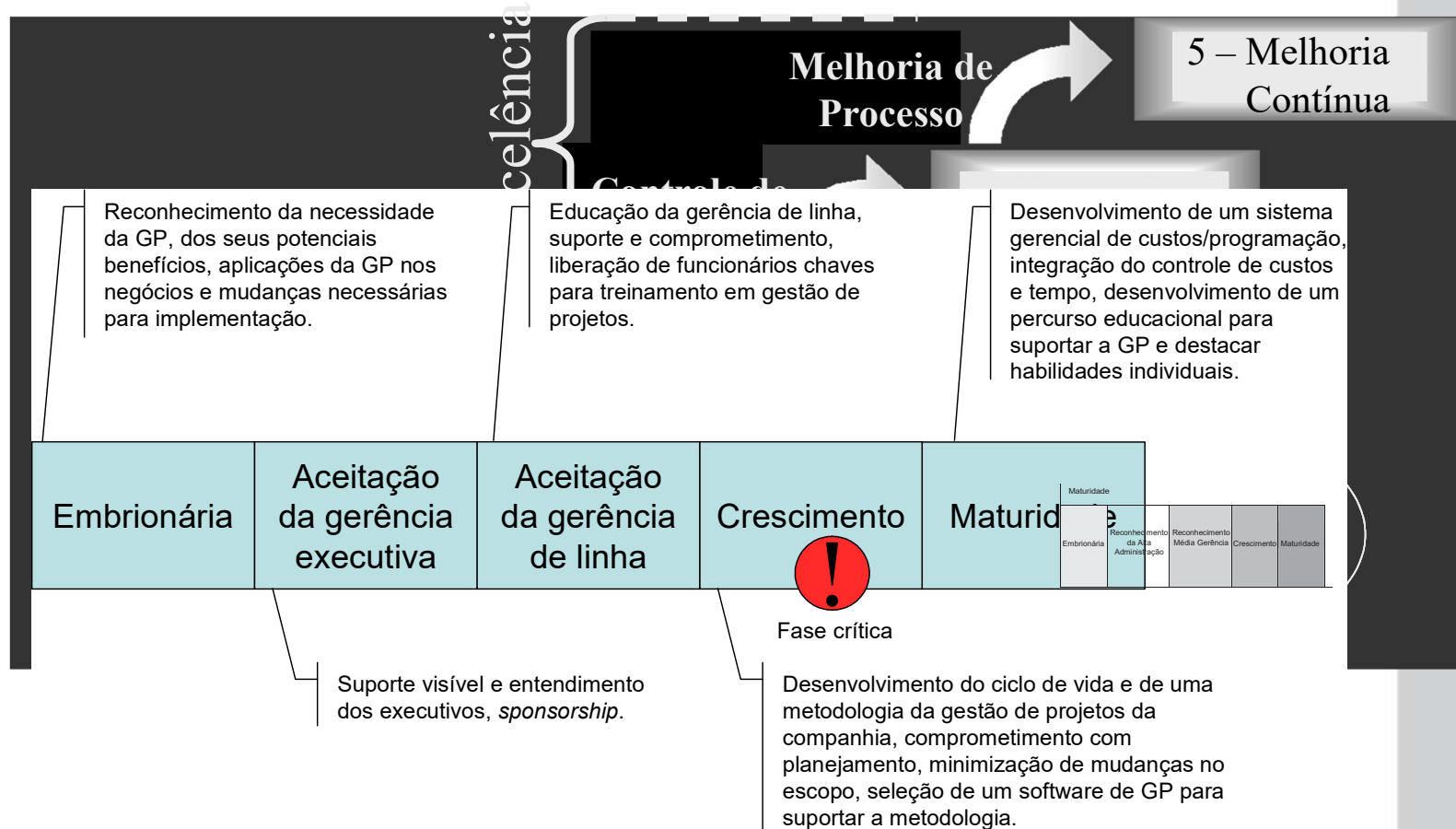


Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

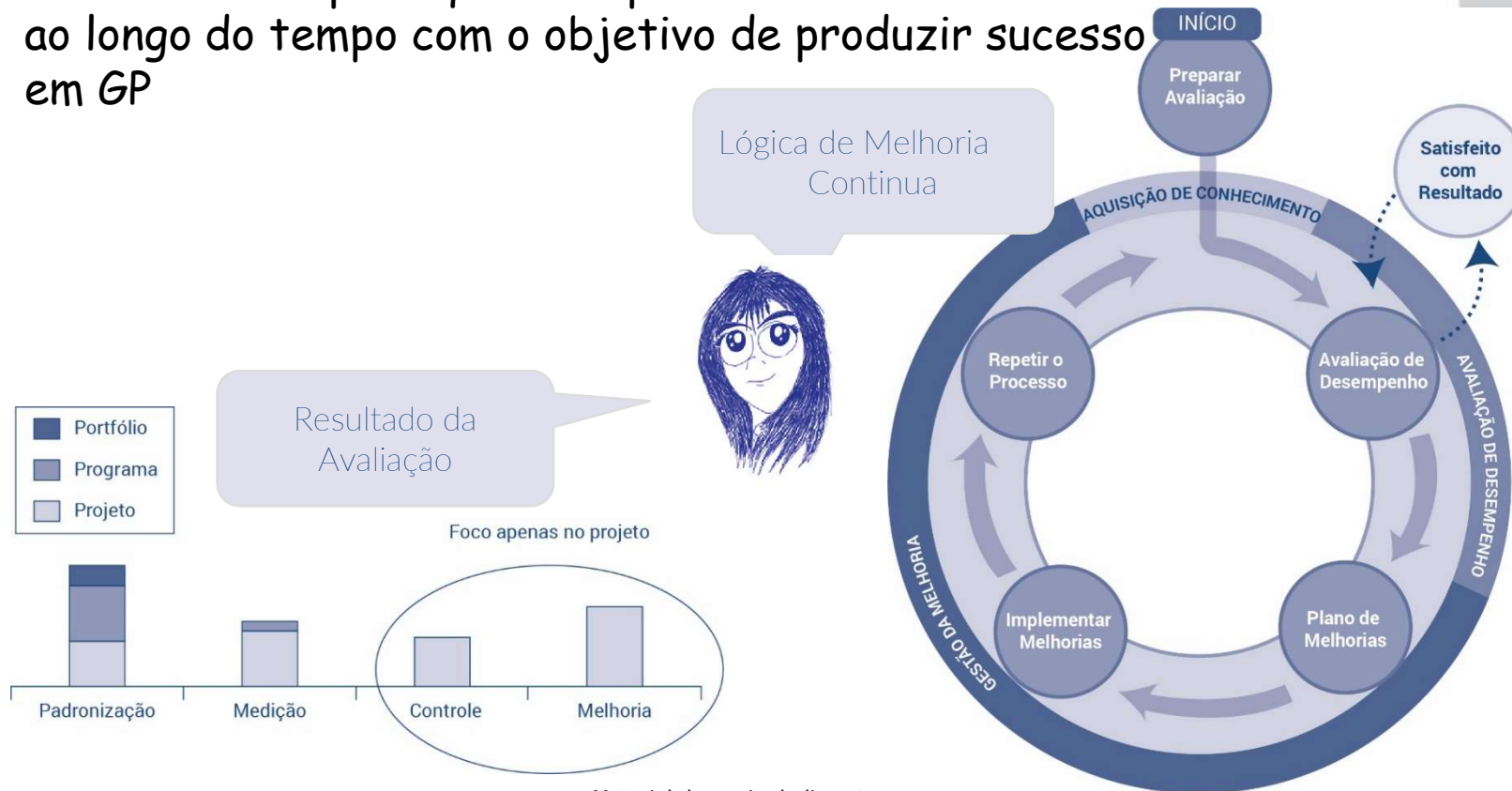
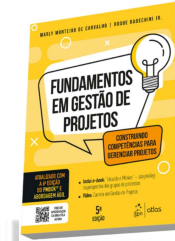
Project Management Maturity Model PMMM



Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

OPM3

- Organizacional amplia o domínio de em um único projeto, que é o caso do PMBoK.
- Maturidade implica que as capacidades devem crescer ao longo do tempo com o objetivo de produzir sucesso em GP



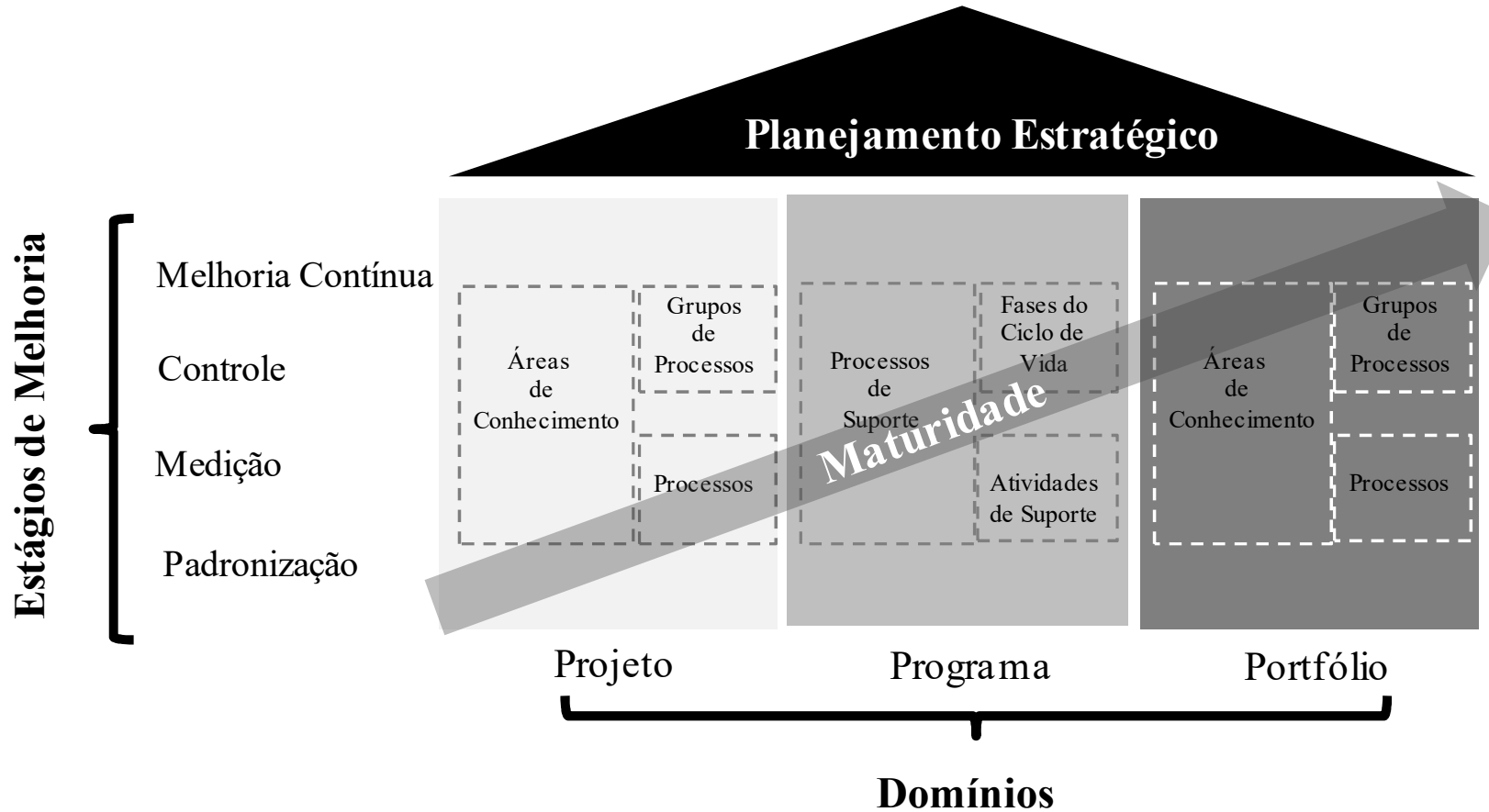
Material de apoio do livro-texto :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Adaptado de PMI (2013).

OPM3



Material de apoio do livro-texto © : (Adaptado de PMI, 2013)
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

OPM3

Projeto

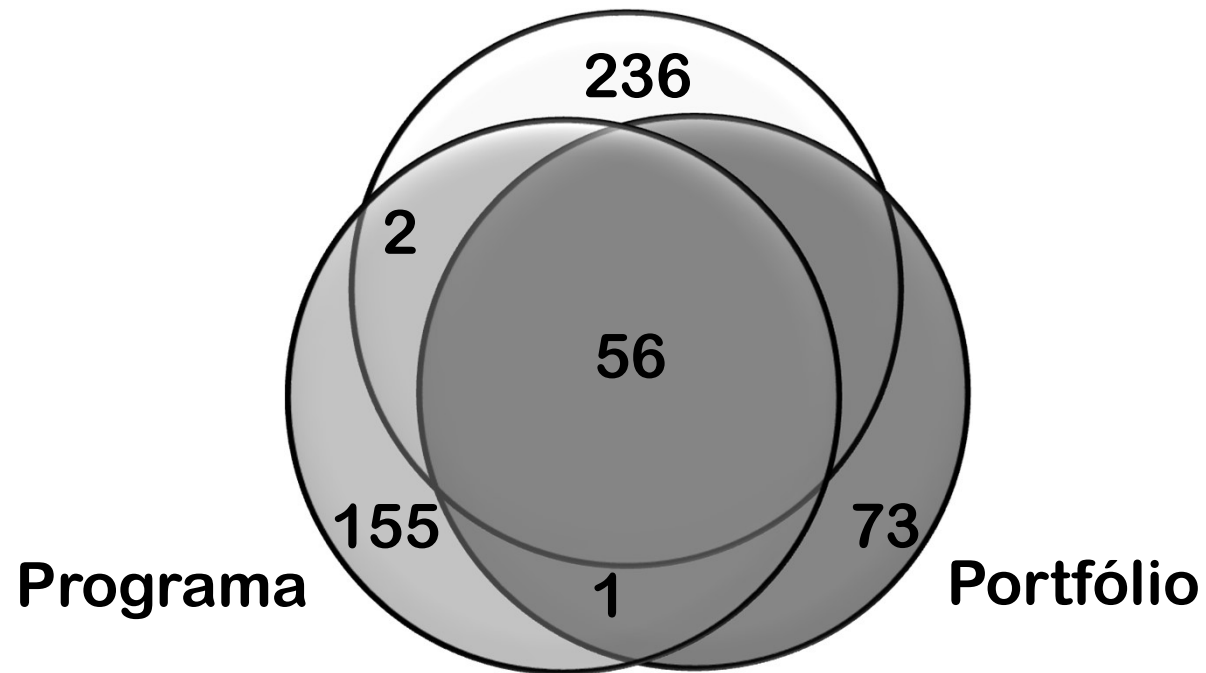
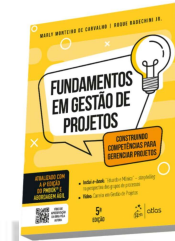


Figura 12.5 Distribuição das questões no Modelo de Avaliação SAM

Material de apoio do livro-texto

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018





OCB (IPMA, 2016)

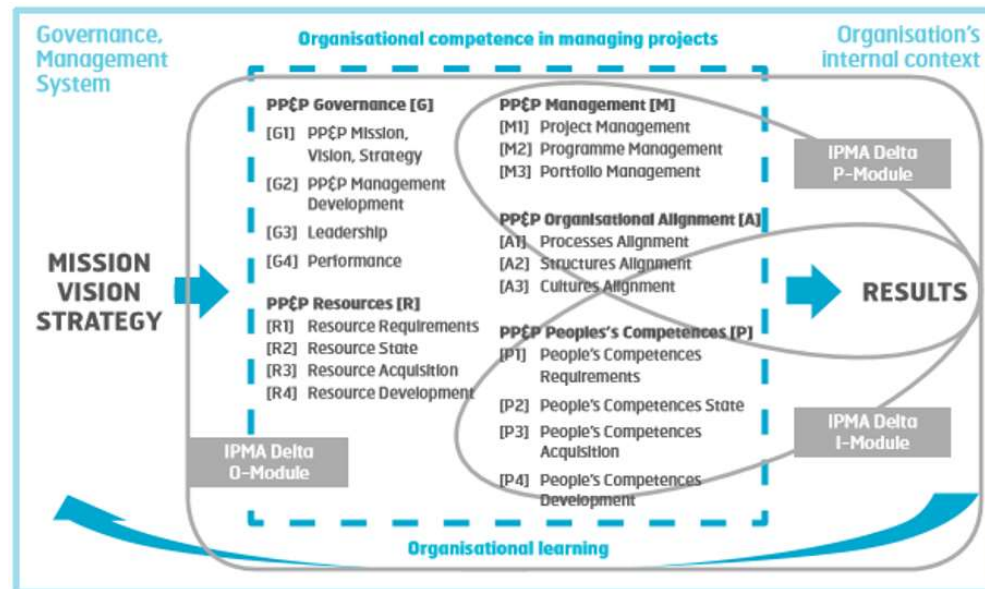
Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

IPMA Delta Modulo Organização (O)

- Módulo O (Organização) tem cinco grupos, divididos em 18 elementos de competência, que são vistos de uma perspectiva de 360 °.
- [G] Governança PP & P,
- [M] Gestão,
- [A] Alinhamento Organizacional,
- [R] Recursos
- [P] Competências do Indivíduo



(IPMA, 2016)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Capítulo 17

Competências em Gestão de Projetos



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Competências Individuais

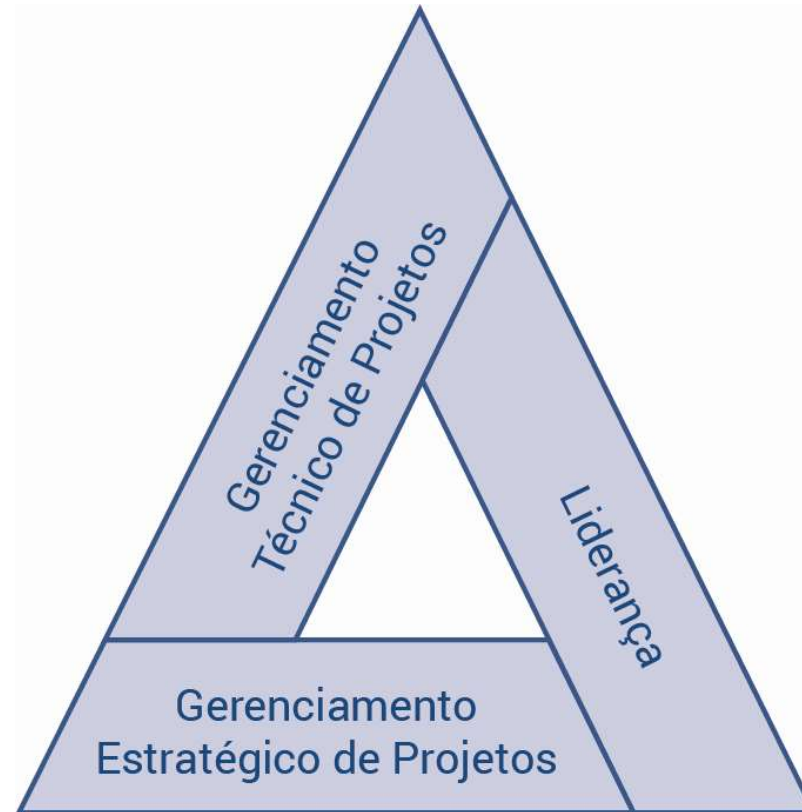


Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Triângulo de Talentos (PMI, 2017)

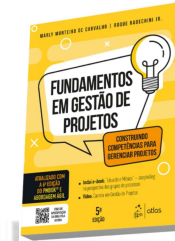


Carvalho, M. M. & Rubecchini, S. R. (2018). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção





PMCD - PMI (2017)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos

O que é Competência no contexto do PMCD?

“Competência é um termo largamente utilizado e que significa muitas coisas para diferentes pessoas. Engloba conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos que estão relacionados com Performance Superior de Trabalhos”

(Boyatzis 1982).

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Três dimensões do PMCD (*Project Manager Competency Development*)

Desenvolvimento de competências do Gerente de Projeto

- 1) Dimensão Conhecimento em GP (*Project Management Knowledge*) – analisa os conhecimentos dos gerentes em Gerenciamento de Projetos. Foca no conhecimento nas áreas de conhecimento e grupos de processo do PMBoK.
- 2) Dimensão Desempenho em GP (*Project Management Performance*) – analisa o que os gerentes de projetos são capazes de fazer se utilizando dos conhecimentos em GP. Foca no desempenho nas áreas de conhecimento e grupos de processo do PMBoK.
- 3) Dimensão Competência Pessoal (*Personal Competency*) – analisa as características básicas de personalidade e a capacidade pessoal de realizar o projeto. Foca em habilidades pessoais.

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

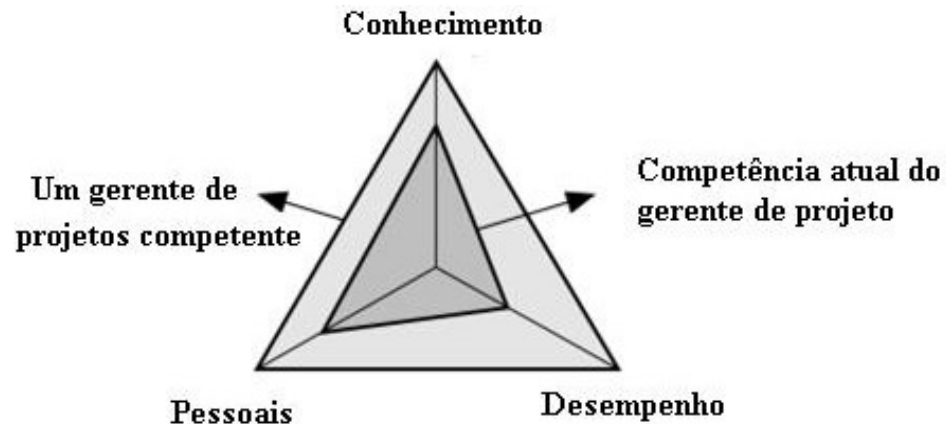


Ainda não está alinhado ao novo PMBoK 6. ed.

PMCD Assessment



- # Questionário distribuído nas três dimensões, utilizando respostas em escala de likert 5 pontos.



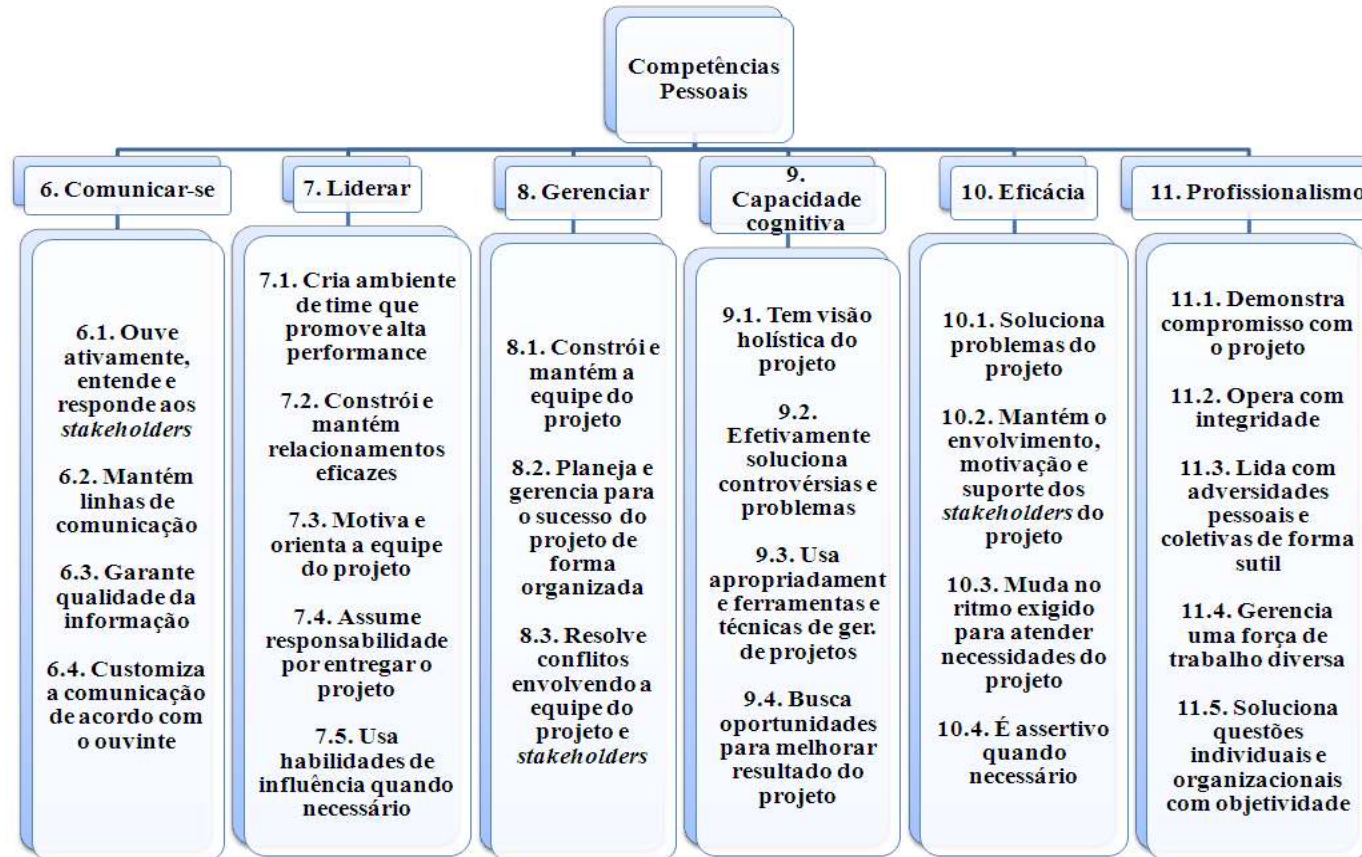
Competence Level	Description of Level
1	Limited experience or knowledge is required in this competence
2	Some knowledge and experience of this competence is required
3	This competence needs to be demonstrated though may only be partially demonstrated and could be performed under supervision
4	Full competency is required, supported by knowledge and experience
5	Full competency, supported by deep knowledge and broad experience; the individual is likely to be regarded as a thought leader

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

PMCD: Competências pessoais

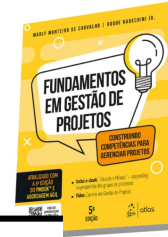


Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Avaliação



Unidade de Competência: Liderança

Guia, inspira e motiva os membros da equipe e outros *stakeholders* para atingir efetivamente os objetivos do projeto

Elemento: Cria um ambiente de equipe que promove alta performance

Critério de desempenho	Tipos de evidências	Auto avaliação	Avaliação do assessor
Expressa expectativa positiva da equipe	Feedback documentado da equipe sobre: <ul style="list-style-type: none"> •Reconhecimento das habilidades dos membros da equipe •Suporte a tomada de decisão 	Atende expectativas (3)	Atende expectativas (3)

PMCD Framework Element	Performance Criteria	Required Proficiency	Importance	Self-Assessed Rating
Communication	Actively listens	3-Average	5-High	3
Communication	Engages stakeholders	4-Above average	4-Above average	5
Influencing skills	Uses experts to persuade others	3-Average	2-Not essential	2

Triângulo de Talentos (PMI, 2017)



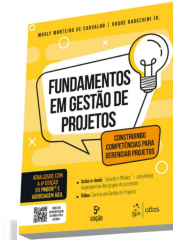
Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



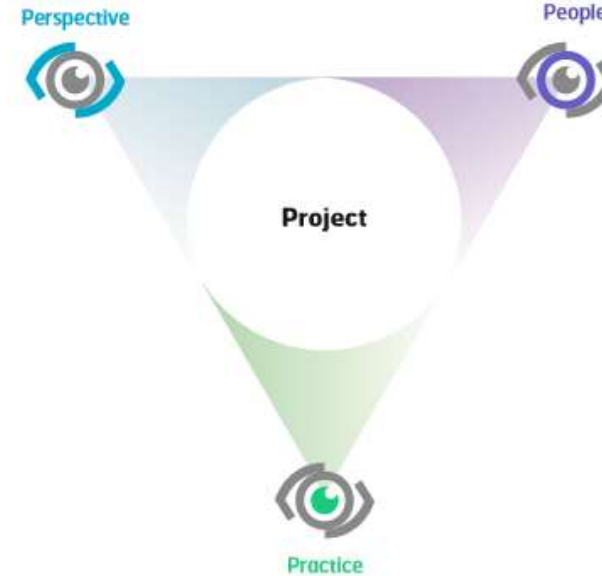
Olho da Competência



(IPMA, 2006)

3 áreas de competências

- Contextuais;
- Comportamentais;
- Técnicas.



3 áreas de competências

- Perspectiva;
- Pessoais;
- Práticas.

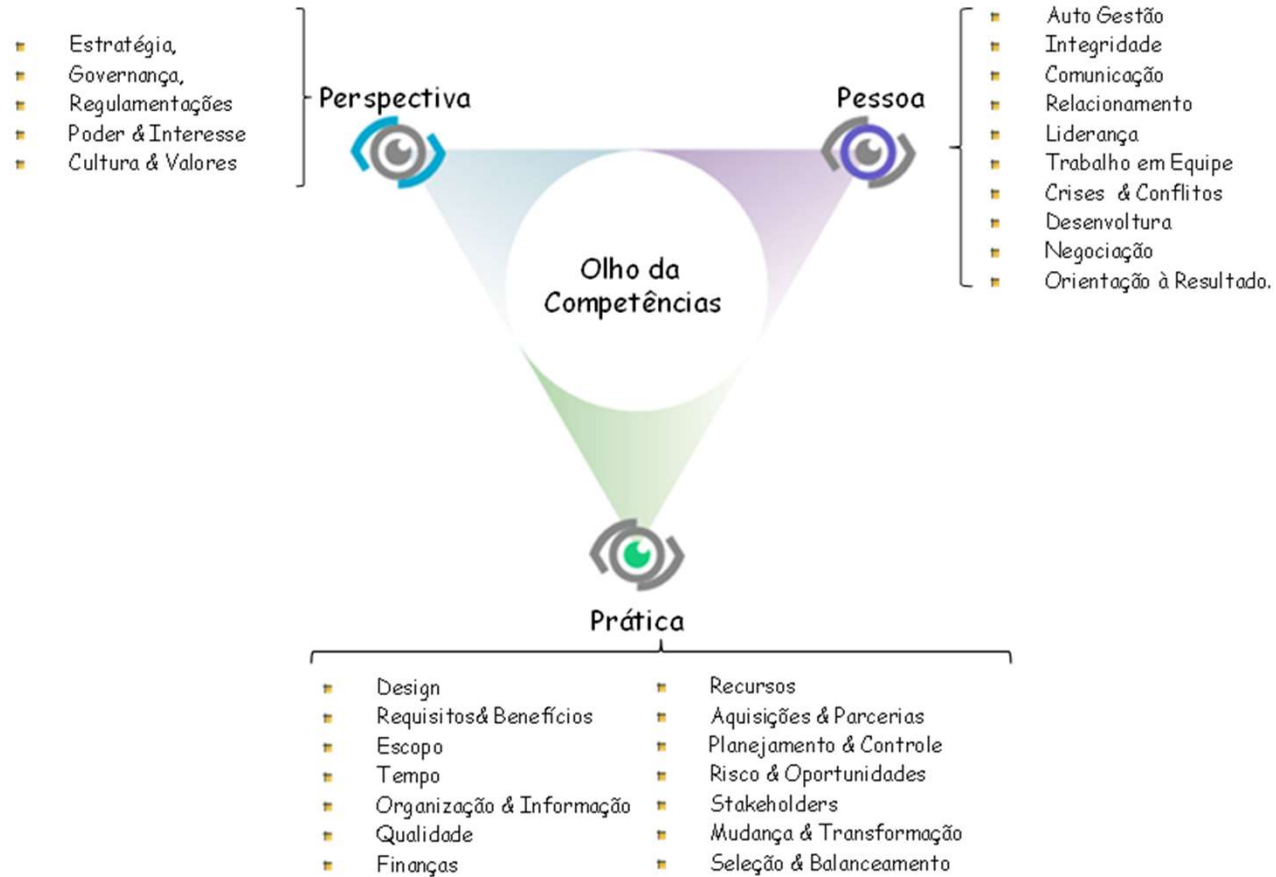
(IPMA, 2016)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Olho das competências



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora
 Atlas, 5ª ed, 2018

Resiliência em Psicologia

- Capacidade de o indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas
- Balanço entre tensão e vontade de lutar e vencer
- Capacidade de transcender - renascer após uma situação de sofrimento e adversidade, de forma a aprender com esta experiência e utilizá-la para viver melhor

Job (2003), Poletto e Koller (2006)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

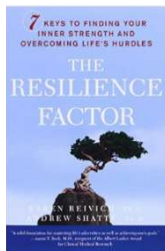
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Resiliência - Fatores



- 1. Administração das Emoções**
 - habilidade de se manter calmo diante de uma situação de pressão
- 2. Controle dos Impulsos**
 - habilidade de regular a intensidade do impulso, dando assim a apropriada intensidade à vivência de uma emoção e não agindo compulsivamente
- 3. Empatia**
 - habilidade de compreender os estados emocionais e psicológicos dos outros
- 4. Otimismo**
 - habilidade de manter firme convicção de que a situação vai melhorar, quando envolvidas em adversidades
- 5. Análise do ambiente (causal)**
 - habilidade para identificar precisamente as causas dos problemas e das adversidades
- 6. Auto eficácia**
 - senso de ser eficaz nas ações
- 7. Alcançar Pessoas.**
 - habilidade de se conectar a outras pessoas para viabilizar soluções para as adversidades



Material de apoio do livro-texto © :

Reivich e Shatté (2002)

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora

Reivich K, Shatté A. The Resilience Factor. 7 Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles. New York – USA: Broadway Books – Random House; 2002.



Construção de Competências

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company

Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho *

Production Engineering Department, Polytechnic School University of São Paulo, São Paulo, Brazil

Empresa de Engenharia

Serviços Profissionais

- Consultoria
- Estudos de Viabilidade
- Projetos de Engenharia



Soluções Integradas

EPCs Engineering, Procurement and Construction



Gestão de Projetos

Integração de Sistemas

Áreas Estratégicas de Negócio



Energia



Ólio e Gás



Química e Petroquímica



Mineração



Manufatura



Logística e transportes



Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company

Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho *

Production Engineering Department, Polytechnic School University of São Paulo, São Paulo, Brazil

1 Dicionário de Competências

TF - Competências de Gerenciamento de Projetos.nvp - NVivo

File Home Create External Data Analyze Explore Layout View

Look for: Search In: Competências Find Now Clear Advanced Find

Nodes

- Nodes
 - Competências
 - Diferenciações
 - Experiências
 - Funções
 - Superados
 - Relationships
 - Matrices
- Sources
- Nodes
- Classifications
- Collections
- Queries

Competências Árvore de Codificação

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Técnicas	5	7	22/5/2011 22:02	ST	29/7/2011 13:11	ST
Processos	11	31	22/5/2011 19:31	ST	3/8/2011 12:41	ST
Pessoais	8	10	22/5/2011 20:08	ST	3/8/2011 9:33	ST
Visão Sistêmica	11	37	5/6/2011 20:09	ST	3/8/2011 16:34	ST
Visão Holística	12	37	22/5/2011 22:06	ST	3/8/2011 16:56	ST
Trabalho em Equipe	11	22	22/5/2011 22:06	ST	3/8/2011 16:49	ST
Solução de Problemas	10	15	22/5/2011 22:07	ST	3/8/2011 16:54	ST

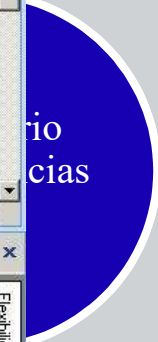
Entrevista 1

Trechos codificados

mas tem que contatar o jurídico, ver com o pessoal de propostas como que é, se eu usar empreitada global o PIS COFINS baixa de 9,25 para 3,65, quanto vou ganhar com isso? Se eu conse que entre no heide? Vou conseguir isenção de tais impostos. Você não precisa saber tudo sempre, quando começa o projeto alguém vai falar sobre o que existe e aí você tem que assimilar os conce porque faz toda a diferença você mostrar isso. E finanças o tempo inteiro, tem que saber as condiç de pagamento, frete, montagem, se está com imposto ou não, se é cobrado separado, se é cobr junto, esta parte faz toda a diferença principalmente esta parte de imposto. Melhorar continuan

Coding Density

- Legislação
- Relação com cliente
- Avaliação Soluções Técnicas
- Melhoria
- Inovação
- Relacionamentos
- Flexibilidade



Carvalho, M. de C. & Takey, S. M. (2015). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção
Análises no Software Nvivo9 (Takey & Carvalho (2015))

Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company

Sílvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho *

Production Engineering Department, Polytechnic School University of São Paulo, São Paulo, Brazil

3

Nível de proficiência por função e senioridade

Competências - Planejamento Físico

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o nível de proficiência de cada função e grau de senioridade nas competências de gerenciamento de projetos na disciplina Planejamento Físico. Este questionário possui apenas questões fechadas (múltipla escolha) e leva entre 25 e 35 minutos para ser preenchido. Tente não fechar o navegador antes de terminar o questionário, ou as respostas serão perdidas. Obrigada pela colaboração!

* Required

Caracterização do Profissional

1) Função na empresa *

Estagiário

2) Nível Profissional (NP) *

0

3) Possui certificação do Project Management Institute? *

Sim, PMP

- Auto- avaliação
- Competências
- Critério de desempenho
- Perfil das experiências dos respondentes

do livro-texto © :

Carvalho, S. M. & Rabechini Jr, R.

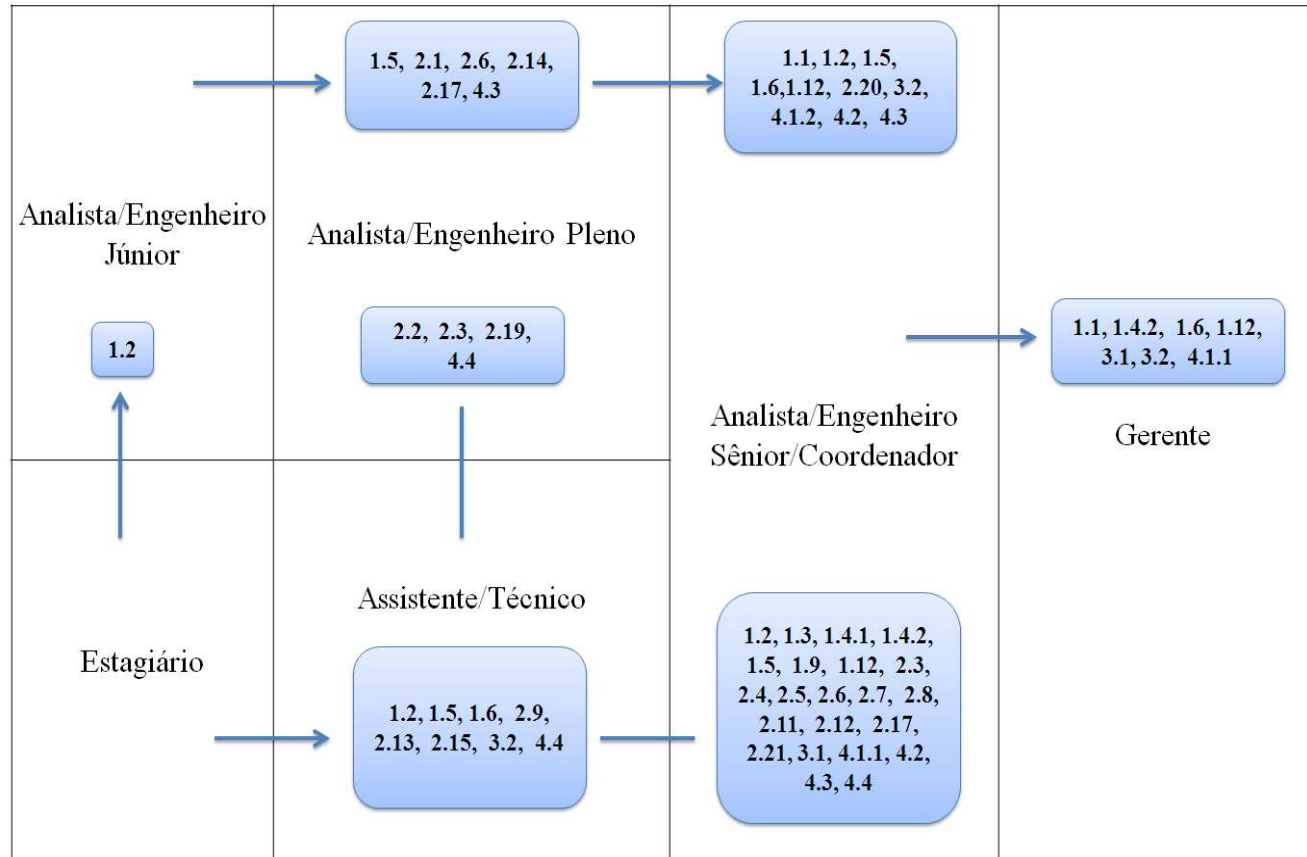
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company

Sílvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho *

Production Engineering Department, Polytechnic School University of São Paulo, São Paulo, Brazil



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora

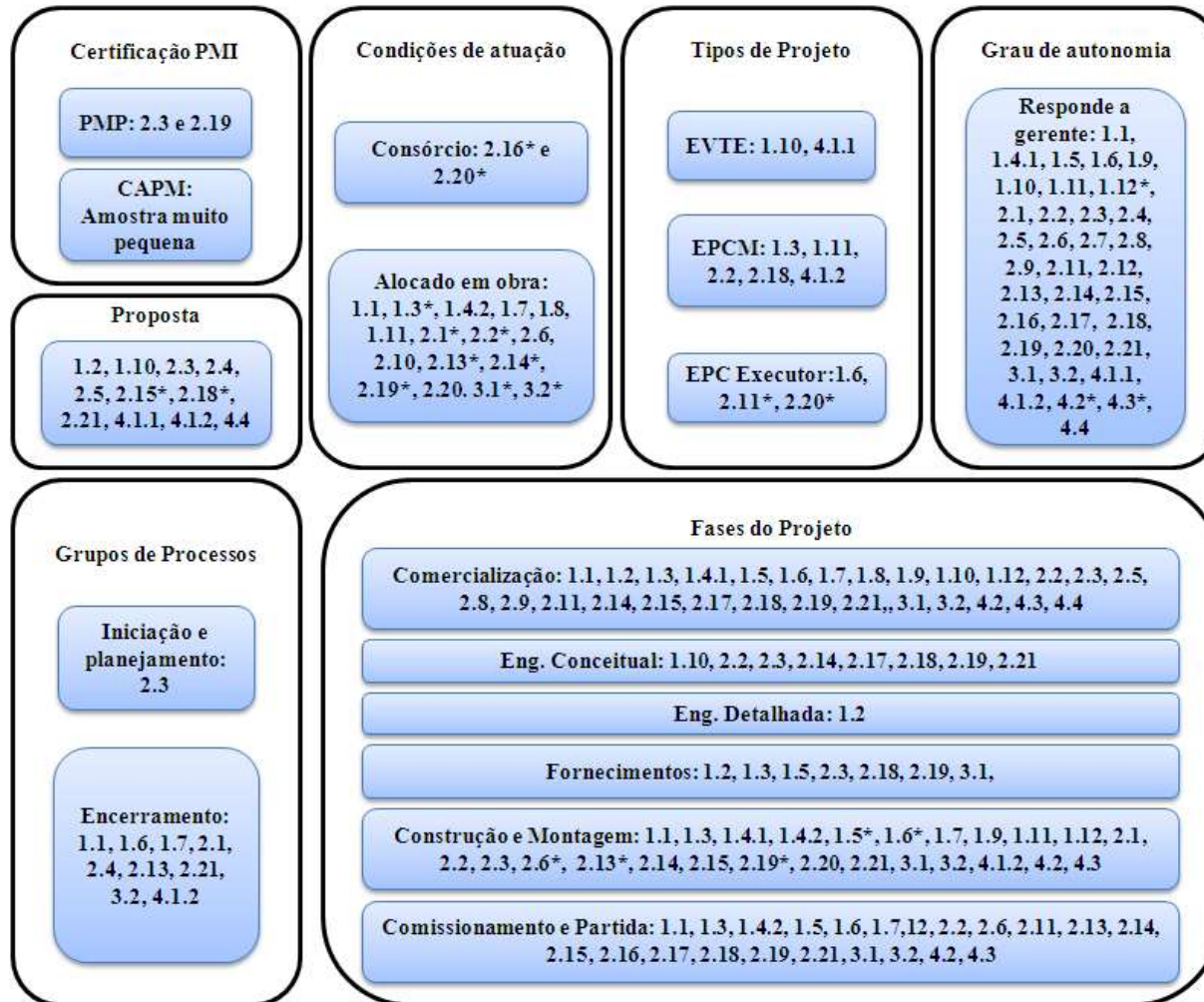
1. (Processos de GP), 2. (pessoais), 3. (técnicas) e 4. (contextuais).



Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company

Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho *

Production Engineering Department, Polytechnic School University of São Paulo, São Paulo, Brazil



1. (Processos de GP), 2. (pessoais), 3. (técnicas) e 4. (contextuais).



Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company

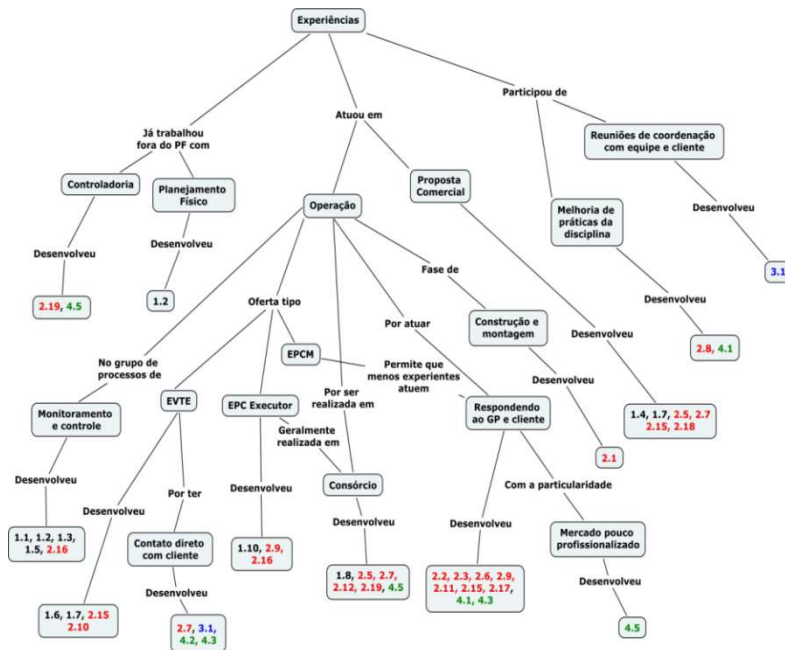
Sílvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho *

Production Engineering Department, Polytechnic School University of São Paulo, São Paulo, Brazil



4 Planejamento

Mapas Causais baseados em entrevistas



Já trabalhou alocado em obra?

Sim

Não

Teste da mediana de Mood's

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora

1. Preto (Processos de GP), 2.vermelho (pessoais), 3.azul (tecnicas) and 4.verde (contextuais).



Estudo de Caso

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora

Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção