

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
LINHA DE FORMAÇÃO GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

MARIA ISABEL SANTOS CARDOSO

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE PROJETO, PROGRAMA  
E PORTFÓLIO UTILIZANDO O OPM3: UM ESTUDO DE  
CASO**

Porto Alegre  
Maio de 2014

MARIA ISABEL SANTOS CARDOSO

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE PROJETO, PROGRAMA E  
PORTFÓLIO UTILIZANDO O OPM3: UM ESTUDO DE CASO**

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, linha de formação Gestão de Tecnologia da Informação na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professor Orientador: Alessandro Nunes de Souza

Porto Alegre

Maio de 2014

## RESUMO

Atualmente a gestão de projetos tem sido valorizada por ser uma forma pela qual as empresas podem entregar projetos com qualidade. Por este motivo, cada vez mais organizações optam por trabalhar por projetos. Ao longo do tempo, conforme as organizações foram implantando a gerência de projetos, programas e portfólios, também foram criados modelos para avaliar sua maturidade. Alguns destes modelos bem conhecidos são o P3M3 (*Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model*), o KPM3 (*Kerzner Project Management Maturity Model Assessment*) e o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), este último criado pelo PMI (*Project Management Institute*), um órgão internacional reconhecido também pela publicação das várias edições do PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*). Este estudo avaliou a maturidade de projeto, programa e portfólio em uma empresa brasileira em um estudo de caso que utilizou uma pesquisa exploratória e qualitativa com entrevistas estruturadas através da auto-avaliação do OPM3 e observação participante. Para analisar os dados, utilizou-se a análise de conteúdo. O estudo revelou a maturidade de projeto como a maior entre todos os domínios, seguida por portfólio e programa, e consistente com o observado na organização, que não tem uma gerência de programas e não tem como prioridade desenvolver a maturidade de seus projetos, programas e portfólio.

Palavras-chave: Projeto. Programa. Portfólio. Avaliação de maturidade. OPM3.

## 1 INTRODUÇÃO

No presente momento, empresas de todos os ramos têm sido cobradas por entregas de qualidade, principalmente no que se refere a projetos. A qualidade passou a ser mais fortemente exigida com a globalização, e os projetos foram a maneira encontrada pelas empresas para promover estas mudanças com a qualidade exigida, dentro do prazo, escopo e custo concordados. Desse modo, organizações de várias áreas começaram a realizar cada vez mais projetos, fazendo surgir o gerenciamento de projetos (VALERIANO, 2001).

Ainda segundo Valeriano (2001), o gerenciamento de projetos evoluiu para um estágio de larga aplicação em quase todas as formas de atuação humanas. Sendo assim, analisando pela perspectiva da evolução do gerenciamento de projetos, é esperado que empresas entreguem projetos segundo padrões internacionais, alinhados com instituições como o PMI (*Project Management Institute*). Ainda de acordo com Valeriano (2001, p. 28), o moderno gerenciamento de projetos “preocupa-se em satisfazer e exceder as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, a começar pelas do cliente”. A preocupação e o interesse pelo cliente são consequências diretas da globalização, das quais a empresa que foi objeto de estudo neste trabalho também compartilha.

A empresa trabalha com serviços de mobilidade, atuando fortemente no segmento de Serviço de Valor Adicionado (SVA). SVA ou VAS (*Value Added Service*) são os termos utilizados para os serviços oferecidos por um provedor de conteúdo, solicitado pelo usuário por SMS, Web, WAP ou 3G, mediante um custo debitado da conta ou dos créditos do celular. Os serviços popularizaram-se através dos canais de texto sobre signos e sobre piadas, hoje evoluindo para compras dentro de aplicativos e para redes sociais por SMS.

No mercado há mais de 12 anos, a empresa preocupa-se em entregar projetos com alta qualidade. Por este motivo, busca cada vez mais implantar processos que possibilitem a entrega de resultados com maior valor para o cliente e que consumam menos recursos. Atualmente, conta com gerentes de projeto certificados PMP (*Project Management Professional*) que fazem a gestão dos projetos que estão no portfólio VAS, além de um PMO (*Project Management Office*). Apesar disso, alguns projetos ainda resultam em atrasos ou falhas – mesmo com a metodologia formalizada de gestão de projetos sendo usada há alguns anos.

Alguns destes atrasos são ainda mais prejudiciais, na medida em que acabam por provocar o cancelamento de projetos que teriam uma data limite para serem lançados. Por isso, acabam tornando-se estratégicos para o provedor de conteúdo, visto que o impactam

fortemente e, por vezes, na outra empresa que o contratou para o serviço. Outros casos de atrasos também são ruins ao provedor se este já fez compra de mídia para o projeto e não é possível adiar a veiculação. Atrasos e cancelamentos são igualmente prejudiciais se o projeto está diretamente ligado a algum evento inadiável como, por exemplo, a Copa das Confederações ou o festival *Rock in Rio*, ou atrelado a algum produto que será lançado no mercado ou uma promoção de um produto já existente. Nesses casos, não pode haver atrasos na execução e no lançamento do projeto.

O portfólio VAS sempre conta com muitos projetos para serem executados, o que não raramente gera dificuldades na gestão e nas entregas. É possível ter somente um número limitado de projetos com prioridade máxima, porque há um número muito superior de projetos, comparativamente ao número de recursos para executá-los. Apesar disso, na maior parte do tempo, têm-se muitos projetos com prioridade alta, o que acaba comprometendo as entregas.

Assim, o objetivo deste trabalho é avaliar a maturidade de projeto, programa e portfólio de VAS na empresa, utilizando o OPM3 (*Organization Project Management Maturity Model*), padrão reconhecido internacionalmente na área de maturidade de projetos. Acredita-se que o OPM3 seja o melhor padrão a ser implantado dentre os outros modelos mais conhecidos do mercado, como o P3M3 (*Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model*) e o KPM3 (*Kerzner Project Management Maturity Model Assessment*), já que o OPM3 é “totalmente alinhado com todos os outros padrões do PMI” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008, p. 13), alguns dos quais já são praticados na empresa.

No segundo capítulo é abordado o referencial teórico sobre projetos, programas e portfólios e, no terceiro, sobre maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. Em seguida, apresenta-se o método e os resultados obtidos, encerrando com as considerações finais.

## **2 PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS**

De acordo com o *Project Management Institute* (2004, p. 5), “um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único”. Por definição, projeto é a sequência de atividades finitas, com começo, meio e fim programados (MAXIMIANO, 2010), e também deve estar “dentro de restrições de prazo e custo” (TURNER, 1999 apud MAXIMIANO, 2010, p. 5). Os projetos sempre apresentam resultados

diferentes uns dos outros e “têm por finalidade criar algo ainda não existente”, segundo Valeriano (2001, p. 23).

De acordo com Maximiano (2010, p. 5), “os projetos criam inovações destinadas ao mercado (novos produtos, novas tecnologias), à sociedade (novas instituições) ou a processos de renovação interna das organizações (novos sistemas)”. Por isto, conforme expõe Valeriano (2001, p. 25), “o projeto não se apega a recursos, a atividades nem a determinadas habilidades na busca de solução para os problemas, dentro dos parâmetros de desempenho previstos, prazos e custos”, trabalhando com equipes que se modificam a cada novo projeto, mesmo quando dentro da mesma empresa. O gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo, que inclui o gerenciamento de programa, o gerenciamento de portfólio e o escritório de gerenciamento de projetos, como explica o *Project Management Institute* (2004). “Programa pode ser definido como um conjunto de projetos com uma estrutura gerencial comum”, de acordo com Orth e Prikladnicki (2009, p. 25), e também como um grupo de projetos administrados de forma coordenada. Os projetos de um programa podem andar em paralelo ou em sequência (MAXIMIANO, 2010). Ainda de acordo com Maximiano (2010, p. 15), “a palavra programa também é usada como sinônimo de projeto, especialmente projeto de grande porte, embora seja mais comum considerar o projeto como divisão do programa”.

O *Project Management Institute* (2004) compara projeto e programa e informa que, em contraste com o gerenciamento de projeto, o gerenciamento de programa é o gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios da estratégia de programa. Além disso, ressalta que os benefícios e controle do gerenciamento de programa não seriam possíveis ao gerenciar os projetos individualmente.

A definição de portfólio, de acordo com o *Project Management Institute* (2004, p. 16), é “uma coleção de projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados juntos para facilitar o gerenciamento efetivo daquele trabalho para realizar objetivos estratégicos do negócio”. Desta forma, os programas que fazem parte do portfólio são divididos em projetos para que possam ser realizados. Porém, também de acordo com o *Project Management Institute* (2004, p. 16), “os projetos ou programas do portfólio podem não necessariamente ser interdependentes ou diretamente relacionados”.

Sobre os projetos que são inclusos no portfólio, o *Project Management Institute* (2004) diz que deve-se maximizar o valor do portfólio, examinando cuidadosamente projetos e programas candidatos à inclusão nele, e ainda que “outros objetivos são balancear o portfólio entre investimentos incrementais e radicais e o uso eficiente de recursos” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p. 17).

### 3 MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

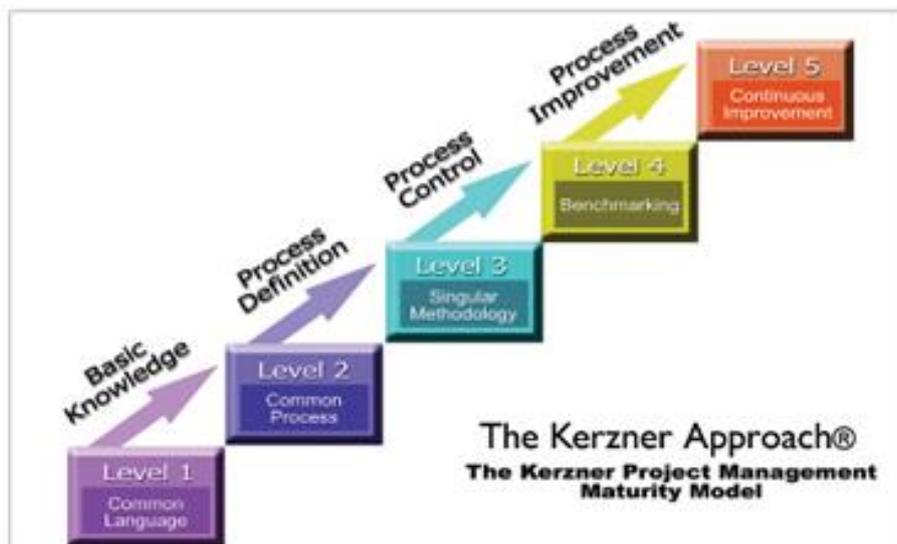
A análise da maturidade em gerenciamento de projetos é avaliada por modelos ou *frameworks*. Entre eles, os mais conhecidos e utilizados são o KPM3 (ou modelo de Kerzner), o P3M3 e o OPM3.

O modelo KPM3 (*Kerzner Project Management Maturity Model Assessment*) foi desenvolvido por Kerzner, um dos maiores especialistas em estratégia e melhores práticas em gerenciamento de projeto, após vários anos de pesquisa com grandes empresas ao redor do mundo. O modelo é composto de cinco níveis de maturidade em gerenciamento de projeto. Cada nível representa um degrau diferente na escala de maturidade (KERZNER, 2013).

Com o modelo de Kerzner, é possível avaliar uma organização através de um questionário aplicado aos funcionários, dividido em cinco seções. Cada uma delas representa um nível de maturidade em que o respondente avalia a si mesmo e à empresa. Ao todo, o questionário é composto de 183 perguntas de múltipla escolha. A partir das respostas dos colaboradores, o KPM3 permite comparações entre a organização avaliada e outras organizações do mesmo ramo, de tamanho similar ou todas as organizações que realizaram a avaliação. Além disso, o KPM3 ainda mapeia os pontos fortes e fracos da empresa e sugere melhorias (IIL, 2013).

Os cinco níveis de maturidade definidos por Kerzner são (figura 1): Nível 1 – Linguagem Comum; Nível 2 – Processos Comuns; Nível 3 – Metodologia Única; Nível 4 – *Benchmarking*; Nível 5 – Melhoria Contínua.

Figura 1 - Níveis de Maturidade de Projeto de acordo com o KPM3



Fonte: IIL (2013).

Segundo Kerzner, para realizar a transição entre o primeiro nível e o segundo, são precisos conhecimentos básicos de fundamentos de gerenciamento de projetos e do PMBOK; entre o segundo e o terceiro, considerado o nível mais difícil para as organizações, é necessária a definição dos processos; entre o terceiro e o quarto níveis, o controle dos processos; e entre o quarto e o quinto níveis, é preciso realizar melhoria dos processos (IIL, 2013).

Outro modelo de maturidade proposto foi o P3M3 (*Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model*), desenvolvido pelo Reino Unido em conjunto com o *APM Group* e o *The Stationery Office*. O portfólio mantido pelo gabinete do Reino Unido em que se inclui o P3M3 também sustenta outras marcas renomadas, tais como ITIL, PRINCE2, MSP, entre outras (BEST MANAGEMENT PRACTICE, 2013).

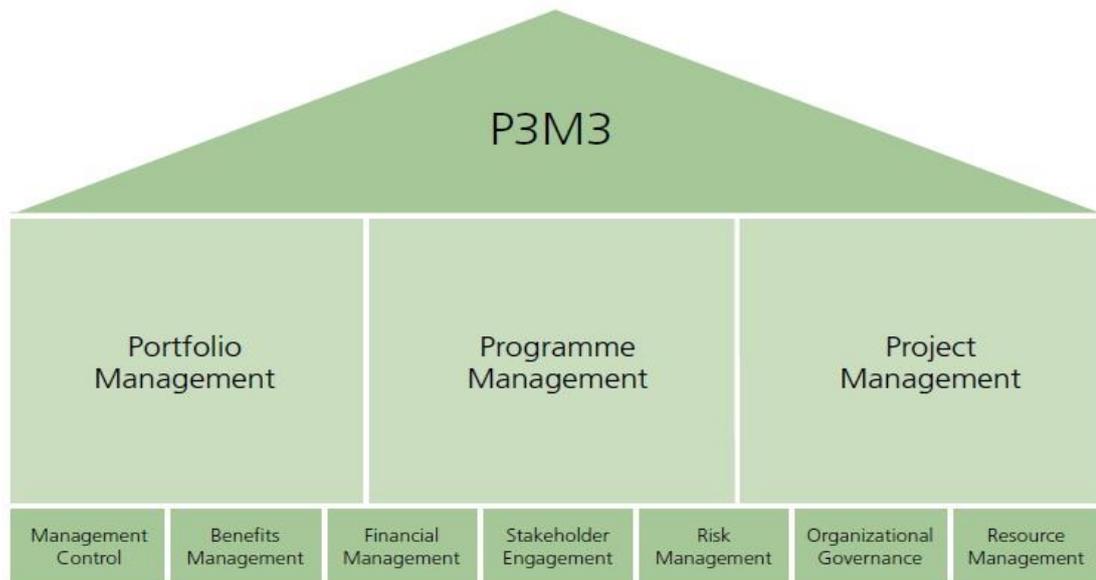
De acordo com o *APM Group* (2010, p. 5), no modelo P3M3 pode-se avaliar a maturidade de gerenciamento de projeto, programa e portfólio independente ou conjuntamente, sendo aplicável para negócios em vários estágios de desenvolvimento. O P3M3 utiliza um *framework* de cinco níveis de maturidade, bem como o KPM3. São eles: Nível 1 – Conhecimento do processo; Nível 2 – Processo repetível; Nível 3 – Processo definido; Nível 4 – Processo gerenciado; Nível 5 – Processo otimizado.

O modelo também utiliza, para avaliação do nível de maturidade, as chamadas perspectivas de processo. Elas são levadas em conta nos três modelos (projeto, programa e portfólio) e nos cinco níveis de maturidade. Como os modelos, as perspectivas também podem ser avaliadas individualmente ou em conjunto. São sete perspectivas: controle, benefícios, finanças, *stakeholders*, riscos, recursos e governança (APM GROUP, 2010, p. 9). A figura 2 ilustra como as perspectivas e os modelos unem-se para formar o P3M3.

Segundo o *APM Group* (2010, p. 10), a avaliação do P3M3 oferece uma “visão holística da performance da organização, usando uma ampla gama de atributos”, além de “aumentar a probabilidade de resultados de qualidade e sucesso, reduzir a chance de resultados adversos provenientes de riscos e, portanto, diminuindo a chance de falhas” (APM GROUP, 2010, p. 11). Além disso, o modelo P3M3 é formulado de maneira que as organizações reconheçam seus pontos fortes tanto quanto seus pontos fracos, principalmente através das perspectivas de processo.

As avaliações do P3M3 podem ser em forma de auto-avaliação ou através de consultoria certificada pelo *APM Group*, que reconhecem e certificam formalmente o nível de maturidade da organização (APM GROUP, 2010, p. 12). Os materiais para auto-avaliação são encontrados diretamente no *website* oficial do P3M3.

Figura 2 - Estrutura do P3M3



Fonte: APM Group (2010).

### 3.1 *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*

De acordo com o *Project Management Institute* (2008, p.1), o OPM3 é um “*framework* que fornece uma visão organizacional de gerência de portfólio, programa e projeto para que seja possível alcançar as melhores práticas dentro de cada um destes domínios”. Além disso, o modelo também descreve como planejar-se para melhorias organizacionais através do alcance sistemático das melhores práticas no gerenciamento de portfólios, programas e projetos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

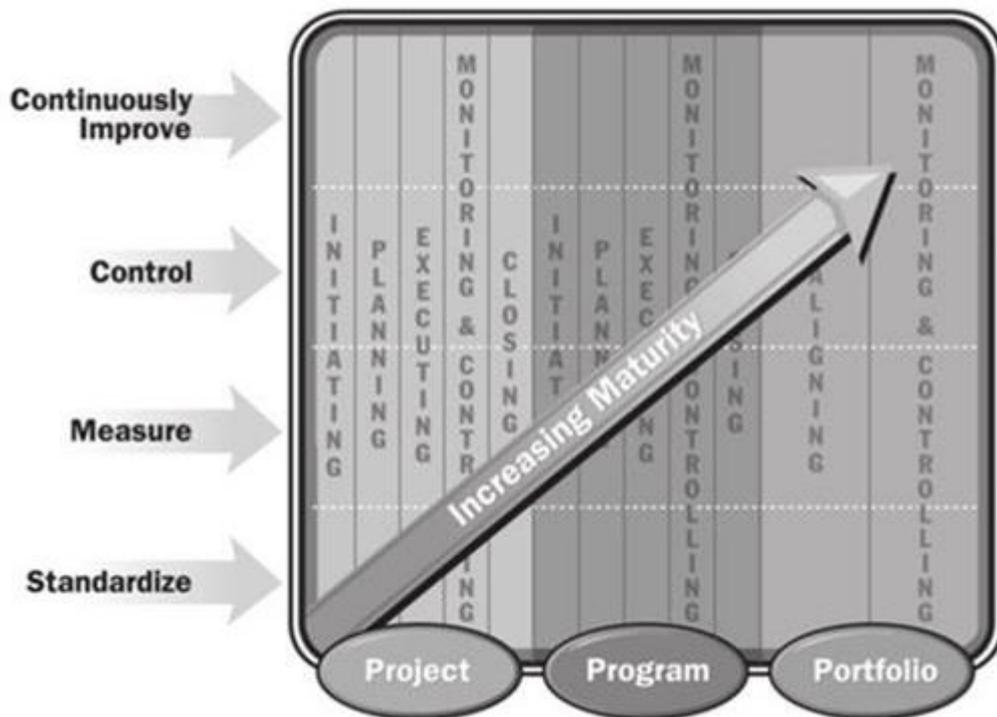
Porque o gerenciamento de projetos organizacionais é a gerência sistemática de projetos, programas e portfólios alinhados com o alcance dos objetivos estratégicos da organização, o OPM3 forma uma ligação forte entre os objetivos da empresa e um portfólio de sucesso (WRIGHT; JONES, 2008). Além disso, segundo o *Project Management Institute* (2008), o uso das melhores práticas do OPM3, quando aplicadas à execução da estratégia organizacional, pode conduzir a resultados superiores e mais sustentáveis. O modelo ainda é baseado em processos, conectado aos outros padrões do PMI, multidimensional e conecta a estratégia aos resultados, ou seja, aos projetos (WRIGHT; JONES, 2008).

Uma avaliação feita com o OPM3 determina o nível de habilidade da organização em realizar seus objetivos estratégicos com entregas de sucesso, utilizando-se das melhores práticas para gerenciar portfólios, programas e projetos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008). Desta forma, segundo Wright e Jones (2008), submeter uma organização

a uma avaliação do OPM3 resulta no nível de maturidade corrente desta organização, além da identificação de áreas para melhoria e da relação de sucesso organizacional com melhores práticas de gerenciamento de projeto, programa e portfólio.

O processo de avaliação de maturidade, segundo o *Project Management Institute* (2008, p. 5), ainda permite que “a organização concentre-se em domínios específicos (projeto, programa e/ou portfólio), viabilizadores organizacionais ou em um estágio específico da maturidade (*Standardize, Measure, Control* ou *continuously Improve*)”. Este processo também é conhecido como SMCI – ou padronizar, medir, controlar e melhorar continuamente. O SMCI representa os quatro estágios de maturidade do processo (figura 3), porém, para que seja alcançada a maturidade de controle, por exemplo, uma organização deve, primeiramente, obter a melhor prática em maturidade de medição. É pré-requisito para alcançar um processo a conquista do estágio anterior (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

Figura 3 - Estágios de maturidade alcançados conforme a sequência lógica do SMCI



Fonte: Project Management Institute (2008).

As avaliações do OPM3 podem ser auto-administradas ou podem contar com a ajuda de um profissional certificado OPM3, que utiliza o *software* OPM3 *ProductSuite* como ferramenta de avaliação. Uma das avaliações auto-administradas é de alto nível e tem foco

exclusivamente nas melhores práticas, enquanto que a outra avaliação auto-administrada é mais detalhada e tem foco em capacidades e resultados. O *framework* não trata projeto, programa e portfólio independentemente, porém a organização pode vir a buscar as melhores práticas de cada domínio separadamente (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

O modelo utiliza o conceito de domínio de projeto, programa e portfólio, descrevendo níveis crescentes de sofisticação e controle, dentro dos quais as melhores práticas do OPM3 estão enquadradas. Cada domínio inclui processos próprios específicos que podem ser adotados para alcançar controle, eficiência e consistência necessários para implementar iniciativas estratégicas para o alcance de resultados organizacionais desejados (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

O *Project Management Institute* (2008, p. 25) afirma que “cada domínio contém melhores práticas e capacidades, as quais constituem o potencial de maturidade que a organização pode alcançar”. Os elementos das melhores práticas são as capacidades, os resultados e os indicadores-chave de performance (*Key Performance Indicators - KPIs*). No OPM3, acredita-se que uma organização atingiu uma melhor prática quando demonstra consistentemente as capacidades que a suportam. Já uma capacidade é atingida quando a organização observa resultados mensuráveis associados com aquela capacidade, como evidenciados pelos KPIs. Portanto, uma melhor prática é passível de ser alcançada somente através da conquista de todas as suas capacidades (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

#### 4 MÉTODO

O método de pesquisa adotado para atingir o objetivo de avaliação da maturidade de projeto, programa e portfólio na organização foi a **pesquisa exploratória e qualitativa**. A natureza da pesquisa é exploratória porque envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que têm experiências práticas com o problema pesquisado e também análise de exemplos que estimulam a compreensão, além de “proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p. 27).

A natureza das variáveis é qualitativa porque trabalha com um universo de valores e significados, além de considerar o ambiente como fonte direta dos dados e ter como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados. A pesquisa qualitativa procura, também, compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995a).

O método de pesquisa utilizado é o **estudo de caso**, visto que o objeto de pesquisa é uma unidade que se analisa profundamente. Também foi utilizado este método porque o foco de interesse desta análise é sobre “fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real” (GODOY, 1995b, p. 25). Outra razão para utilização do estudo de caso é que geralmente se “utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação”, além de ter a observação e a entrevista como técnicas fundamentais de pesquisa (GODOY, 1995b, p.26).

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a **entrevista estruturada** e a **observação participante**. Na entrevista estruturada, foram aplicadas as questões da avaliação auto-administrada do OPM3 (Anexo A). A unidade amostral das entrevistas foi um gerente de projetos e um analista (líder técnico) da área de Integração VAS. A observação participante foi feita quanto aos processos utilizados na área de VAS em nível de projeto, programa e portfólio.

A técnica de análise de dados foi a **análise de conteúdo**, já que esta constitui uma metodologia utilizada para “descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos”, de acordo com Moraes (1999, p. 8). O dado a ser processado pela análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material, seja ele fruto de comunicação verbal ou não verbal, entretanto deve ser processado para que seja compreendido e interpretado pela análise de conteúdo (MORAES, 1999). Ainda segundo Moraes (1999, p. 9), a análise de conteúdo, de certo modo, é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados, não sendo possível uma leitura neutra.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos resultados da avaliação auto-administrada do OPM3 foi dividida de acordo com cada domínio (projeto, programa e portfólio) para que fosse possível melhor observância aos resultados. Para cada domínio, foram gerados dois quadros com os dados obtidos de acordo com a avaliação do OPM3: um de acordo com o grupo de processo e outro de acordo com o estágio de maturidade (SMCI). As melhores práticas que são classificadas pelo OPM3 simultaneamente em mais de um domínio serão analisadas ao final deste capítulo. A combinação das respostas “Sim” ou “Não” dos entrevistados e da observação participante levou ao atendimento total (pleno), parcial ou ao não atendimento de cada melhor prática.

## 5.1 ANÁLISE DA MATURIDADE DE PROJETO

São 187 as melhores práticas para projetos. Destas 187, verificou-se que a empresa está atendendo plenamente 34 (ou 18,18%) melhores práticas, de acordo com a avaliação do OPM3. Outras 95 (ou 50,8%) destas melhores práticas estão sendo atendidas parcialmente, ou seja, não houve um consenso entre os entrevistados e a observação participante sobre a resposta. As demais 58 melhores práticas (ou 31,02%) não estão sendo atendidas, isto é, tanto os entrevistados responderam “não” à pergunta correspondente do OPM3, como a observação participante também.

Analisando por grupos de processo (quadro 1) – Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento –, 80% das melhores práticas do grupo da Iniciação estão sendo atendidas parcialmente e apenas 20% plenamente. Já no Planejamento, 47,83% das melhores práticas estão sendo atendidas parcialmente e 30,43% não estão, enquanto 21,74%, plenamente. Na fase de Execução, mantendo proporções semelhantes às da fase de Planejamento, 51,02% das melhores práticas são atendidas parcialmente, 26,53% não são atendidas e apenas 22,45% são atendidas plenamente. No Monitoramento e Controle, ainda com as mesmas proporções, 59,09% das melhores práticas são atendidas parcialmente, 27,27% delas não são atendidas e 13,64% são atendidas plenamente. Na fase de Encerramento de Projeto, as proporções são alteradas, e a maioria das melhores práticas, 44,19%, não é atendida, contra 41,86% das que são atendidas parcialmente e 13,95% das que são atendidas plenamente.

Quadro 1 – Melhores práticas de projeto analisadas por grupo de processo.

Práticas de Projeto	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	Total
Atendidas	1	10	11	6	6	34
Parcialmente atendidas	4	22	25	26	18	95
Não atendidas	0	14	13	12	19	58

Fonte: A pesquisadora

Quando a análise é feita pelos estágios de maturidade – SMCI – verifica-se que as melhores práticas do estágio “S” (*Standardize*) estão sendo parcialmente atendidas em 45,24% dos casos, porém 30,95% não estão sendo atendidas e somente 23,81% estão sendo plenamente atendidas. Quanto às práticas do estágio de maturidade “M” (*Measure*), a maioria, 57,14%, está sendo parcialmente atendida, mas 28,57% não estão, contra 14,29% das

melhores práticas que estão sendo de fato atendidas. Em “C” (*Control*), ainda mantém-se o padrão de maior número de práticas parcialmente atendidas, 45,24%, com 28,57% de não atendidas e 26,19% de atendidas plenamente. Já as melhores práticas do “I” (*continuously Improve*) quebram o padrão: o maior número neste estágio é de práticas não atendidas, 45,24%, contra 40,48% de práticas parcialmente atendidas e 14,28% de práticas plenamente atendidas. Das práticas que não têm um ou outro estágio de maturidade definido e são, portanto, viabilizadores organizacionais (do inglês *Organizational Enablers*), 84,21% destas práticas são parcialmente atendidas, 10,53% delas não são atendidas e 5,26% são atendidas (quadro 2).

Quadro 2 – Melhores práticas de projeto analisadas por estágios de maturidade.

Práticas de Projeto	<i>Standardize</i>	<i>Measure</i>	<i>Control</i>	<i>Improve</i>	<i>Organizational Enablers</i>	Total
Atendidas	10	6	11	6	1	34
Parcialmente atendidas	19	24	19	17	16	95
Não atendidas	13	12	12	19	2	58

Fonte: A pesquisadora

Nota-se que há predominância de melhores práticas parcialmente atendidas. Apenas no grupo de processo “Encerramento” é que a maioria das melhores práticas não é atendida, bem como no estágio de maturidade “*Improve*”. Nesse sentido, é interessante perceber que falta à organização um olhar crítico sobre o passado para a melhora de processos, não existindo ciclos de Lições Aprendidas no encerramento de projetos e, por vezes, pulando etapas de fechamento. Além disso, não raro os problemas que ocorrem durante a execução do projeto não são revistos quando este chega ao fim, o que acaba dificultando a melhora de projetos futuros. Em compensação, a área tem trabalhado para melhorar a estimativa das atividades dos projetos e a comunicação interna (dentro da área) e externa (com clientes). Quanto aos viabilizadores organizacionais, é possível perceber pela avaliação que faltam técnicas de gerenciamento de projeto à área e gerenciamento de competências – as melhores práticas que dizem respeito especificamente aos gerentes estão apenas parcialmente atendidas.

## 5.2 ANÁLISE DA MATURIDADE DE PROGRAMA

A avaliação auto-administrada do OPM3 contém 190 questões referentes ao domínio de programa, das quais, de acordo com os resultados, 54,74% (104 melhores práticas) não

estão sendo atendidas, 34,74% (66 melhores práticas) estão sendo atendidas apenas parcialmente e somente 10,52% (20 melhores práticas) estão sendo, de fato, atendidas.

Na divisão por grupos de processo (quadro 3) – considerando os grupos de programa Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento – tem-se que, para a Iniciação de Programa, 66,67% das melhores práticas são parcialmente atendidas e 33,33% não são atendidas, para nenhuma prática sendo plenamente atendida. No processo de Planejamento, foram 50% as práticas não atendidas, 36,96% as parcialmente atendidas e apenas 13,04% as atendidas. Na Execução, seguindo o mesmo padrão, 51,07% das práticas não foram atendidas, 34,04% foram parcialmente atendidas e somente 14,89% foram plenamente atendidas. No grupo de Monitoramento e Controle de Programa, 61,70% das melhores práticas não foram atendidas, enquanto 34,04% foram parcialmente atendidas e 4,26% foram plenamente atendidas. Já na fase de Encerramento, 57,45% das melhores práticas não foram atendidas, 31,91% foram parcialmente atendidas e 10,64% foram atendidas em plenitude.

Quadro 3 – Melhores práticas de programa analisadas por grupo de processo.

Práticas de Programa	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	Total
Atendidas	0	6	7	2	5	20
Parcialmente atendidas	2	17	16	16	15	66
Não atendidas	1	23	24	29	27	104

Fonte: A pesquisadora

Quando se analisa o domínio de programa de acordo com os estágios de maturidade (quadro 4), verificam-se os seguintes valores: no *Standardize*, 48,94% das melhores práticas não são atendidas, 40,42% delas são parcialmente atendidas e 10,64% são plenamente atendidas; no estágio *Measure*, 61,70% das práticas não são atendidas e 34,04% são atendidas parcialmente, contra 4,26% das melhores práticas que são plenamente atendidas; no *Control*, foi verificado que 51,07% das melhores práticas não são atendidas, contra 34,04% das que são parcialmente atendidas e 14,89% das que são, de fato, atendidas; no *continuously Improve*, 57,45% das práticas não são atendidas, enquanto 31,91% das práticas são parcialmente atendidas e 10,64% delas são plenamente atendidas. As práticas que são Viabilizadores Organizacionais estão divididas: 50% são atendidas e 50% não são.

Quadro 4 – Melhores práticas de programa analisadas por estágios de maturidade.

Práticas de Programa	<i>Standardize</i>	<i>Measure</i>	<i>Control</i>	<i>Improve</i>	<i>Organizational Enablers</i>	Total
Atendidas	5	2	7	5	1	20
Parcialmente atendidas	19	16	16	15	0	66
Não atendidas	23	29	24	27	1	104

Fonte: A pesquisadora

A partir dos dados apresentados sobre o domínio de programa, é possível inferir que há uma piora considerável em relação ao domínio de projeto. Nesse domínio, predominam as melhores práticas que não são atendidas, refletindo a importância consideravelmente maior que a organização dá aos projetos. Também se pode afirmar que não há uma Gerência de Programa formal dentro da área de Integração VAS, o que ajuda a explicar os resultados obtidos. Das melhores práticas plenamente atendidas, várias delas estão na área da comunicação, área esta em que a equipe já tem trabalhado em nível de projeto. De uma forma ou de outra, esse trabalho acaba permeando o domínio de programa, mesmo que ele não esteja formalmente estabelecido. Nos viabilizadores organizacionais, a prática atendida diz respeito às regras de conduta entre projetos, porém a que não foi atendida diz respeito às regras entre programas, confirmando que o domínio de programa é menos maduro, comparativamente ao de projeto.

### 5.3 ANÁLISE DA MATURIDADE DE PORTFÓLIO

O OPM3 avalia a maturidade de portfólio com 65 melhores práticas relativas a este domínio. Analisando os resultados da avaliação auto-administrada, verifica-se que o portfólio de VAS na empresa está atendendo parcialmente 63,08% das melhores práticas, porém não está atendendo em 29,23% das melhores práticas, enquanto que 7,69% delas são atendidas plenamente.

Na análise por grupos de processo (quadro 5), sejam eles Alinhamento e Monitoramento e Controle para o domínio de portfólio, tem-se os seguintes resultados: no grupo do Alinhamento, 66,67% das práticas são parcialmente atendidas, 30,3% não são atendidas e somente 3,03% são atendidas; no grupo do Monitoramento e Controle, 59,38% das melhores práticas são parcialmente atendidas, enquanto 28,12% não são atendidas e 12,5% são plenamente atendidas.

Quadro 5 – Melhores práticas de portfólio analisadas por grupo de processo.

Práticas de Portfólio	Alinhamento	Monitoramento e Controle	Total
Atendidas	1	4	5
Parcialmente atendidas	22	19	41
Não atendidas	10	9	19

Fonte: A pesquisadora

Pelos estágios de maturidade SMCI (quadro 6), é possível verificar os seguintes valores: no *Standardize*, 57,14% das práticas são parcialmente atendidas, 35,72% não são atendidas e apenas 7,14% são atendidas plenamente. O estágio *Measure* apresenta as mesmas porcentagens que o *Standardize*: 57,14% para as práticas parcialmente atendidas, 35,72% para as não atendidas e 7,14% para as atendidas em plenitude. Já o *Control* mantém a porcentagem de 57,14% das melhores práticas parcialmente atendidas, mas tem 21,43% de práticas atendidas e outros 21,43% de práticas não atendidas. Para o *continuously Improve*, 64,29% das práticas são parcialmente atendidas, 35,71% não são atendidas e nenhuma prática é plenamente atendida. As melhores práticas que são viabilizadores organizacionais, isto é, não pertencem a um estágio de maturidade definido, estão parcialmente atendidas em 88,89% e não atendidas em 11,11%. Não existem viabilizadores organizacionais de portfólio que estejam plenamente atendidos.

Quadro 6 – Melhores práticas de portfólio analisadas por estágios de maturidade.

Práticas de Portfólio	<i>Standardize</i>	<i>Measure</i>	<i>Control</i>	<i>Improve</i>	<i>Organizational Enablers</i>	Total
Atendidas	1	1	3	0	0	5
Parcialmente atendidas	8	8	8	9	8	41
Não atendidas	5	5	3	5	1	19

Fonte: A pesquisadora

Em sua maioria, as melhores práticas de portfólio na empresa são atendidas parcialmente. Essa informação corrobora a afirmação anterior de que a empresa dedica maior atenção ao domínio de portfólio do que ao de programa. A área de Integração VAS controla seu portfólio, dividindo os projetos que estão nele em dois grupos: o de projetos em execução (que são os projetos que estão no Portfólio de Execução) e o de projetos preliminares (os projetos que estão no Portfólio Preliminar, ainda para análise).

De acordo com as práticas atendidas plenamente e com o trabalho realizado, é possível entender que a área de Integração é madura na identificação de componentes do portfólio, na

priorização dos projetos que compõem o portfólio e na produção de revisões e relatórios de performance. As práticas que a área não segue e que contribuem para a imaturidade estão relacionadas com riscos – não há levantamento e controle de riscos para portfólio nem para projetos –, estratégias de negócio – definidas por outras áreas mais altas na hierarquia, as estratégias são somente remetidas à área de Integração para execução – e componentes do portfólio – os projetos que entram para o Portfólio VAS não são selecionados, avaliados e categorizados. Esta é a provável razão para o atraso de projetos e consequente diminuição da vazão do portfólio, que sempre cresce em número de componentes (projetos).

Sobre os viabilizadores organizacionais, faltam aspectos relacionados à qualidade. As métricas de portfólio não estão maduras, não são feitas auditorias de qualidade e não era prioridade da organização, no momento da realização da avaliação auto-administrada do OPM3, concentrar-se no desenvolvimento da maturidade de projetos ou no PMO.

#### 5.4 ANÁLISE DE MELHORES PRÁTICAS EM MAIS DE UM DOMÍNIO

As melhores práticas que o OPM3 classifica como pertencentes a mais de um domínio – projeto e programa, projeto e portfólio, programa e portfólio ou projeto, programa e portfólio – são os chamados *Organizational Enablers*, ou viabilizadores organizacionais. Elas não têm um estágio de maturidade definido (*Standardize, Measure, Control* ou *continuously Improve*), porém têm grupos de processo associados. Neste contexto, são 46 as melhores práticas em mais de um domínio (quadro 7), sendo que 71,74% destas são atendidas parcialmente, enquanto que 21,74% não são atendidas e 6,52% são, de fato, atendidas.

Quadro 7 – Análise de melhores práticas em mais de um domínio.

Práticas	Projeto, Programa, Portfólio	Projeto, Portfólio	Programa, Portfólio	Projeto, Programa	Total
Atendidas	2	1	0	0	3
Parcialmente atendidas	29	0	1	3	33
Não atendidas	9	0	1	0	10

Fonte: A pesquisadora

Com base no atendimento das melhores práticas, nota-se que não há alocação formal de recursos para projeto, programa ou portfólio. Da forma como é feita, a alocação não é planejada ou contabilizada, isto é, não leva em conta outras atividades daquele recurso. Os resultados são alguns recursos com muita alocação e outros com pouca. Também é possível

perceber que falta apoio executivo ao processo de gerência de projetos – esta constatação vai ao encontro da afirmação anterior sobre não ser prioridade da organização o desenvolvimento de maturidade de projetos.

Sobre as competências individuais, não há uma avaliação específica, além da avaliação geral da organização, que avalie a equipe quanto aos projetos realizados, porém os gerentes, às vezes, passam conhecimento para os analistas da equipe sobre algum processo específico que deve ser seguido (por exemplo, processos de comunicação ou aquisição).

Apesar disso, uma melhor prática importante e que é atendida diz respeito aos processos de cada projeto, que são discutidos entre o gerente e o analista responsáveis e flexibilizados para que o projeto seja concluído o mais rápido possível. A organização também integra os projetos por todas as operações, o que significa que as demais áreas da empresa entendem o que a área de Integração VAS realiza e contribuem como podem para seus projetos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta deste artigo foi avaliar a maturidade de projeto, programa e portfólio da área de VAS na empresa pela metodologia do *Project Management Institute* (PMI), o OPM3. Foi possível analisar cada domínio separadamente e obter conclusões a partir da avaliação, devendo ressaltar que o domínio de projeto é o mais maduro entre projeto, programa e portfólio. Em seguida, em nível de maturidade, está o portfólio, e só então o domínio de programa.

A ordem que a avaliação traz é consistente com a realidade verificada na empresa. O domínio de programa não conta com uma estrutura formal dentro da área de VAS, portanto é esperado que este seja o menos desenvolvido dos domínios. Portfólio e projeto contam com estruturas padrão de processos na organização, ou seja, quase tudo o que é produzido pela equipe de Integração é um projeto que está no portfólio, ambos controlados pelo PMO. Além disso, mesmo não existindo uma revisão periódica dos processos de projeto, a equipe e a gerência de projetos acaba refinando os processos existentes para ganhar performance de tempos em tempos. Faz sentido, portanto, que o domínio de projeto seja mais desenvolvido que o de portfólio, que é revisto e melhorado com menor frequência.

Com este trabalho, foi possível observar benefícios acadêmicos para a pesquisadora, tais como o contato com as metodologias de avaliação de maturidade organizacional e as pesquisas no universo de projeto, programa e portfólio, além dos benefícios profissionais que

surgiram da pesquisa para o artigo, da análise e do traçado de um paralelo entre este trabalho e o cotidiano de projetos, que possibilitaram um aprendizado teórico e prático ao mesmo tempo.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas com os seguintes fatores: pouco ou nenhum conhecimento dos entrevistados sobre a metodologia OPM3; questionário em inglês; ausência de concordância dos entrevistados sobre a mesma resposta, gerando um índice alto de melhores práticas parcialmente atendidas.

Para pesquisas futuras, sugere-se que haja um consenso entre todos os entrevistados e a observação participante quanto às respostas do questionário – pode-se responder à avaliação auto-administrada do OPM3 em grupo ou discutir entre os respondentes apenas as questões que tiveram respostas diferentes –, além da elaboração de um plano de ação – para aumentar o nível de maturidade de um domínio ou de um estágio de maturidade específico – após a análise de maturidade para implantação na organização.

## REFERÊNCIAS

APM Group. **Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3): Introduction and Guide to P3M3**. Versão 2.1. Londres, 2010. Disponível em: <[http://www.p3m3-officialsite.com/P3M3Model/Model\\_mhtry.aspx](http://www.p3m3-officialsite.com/P3M3Model/Model_mhtry.aspx)>. Acesso em: 29 set. 2013.

BEST MANAGEMENT PRACTICE. **Best Management Practice – About Us**. Disponível em: <<http://www.best-management-practice.com/About-Us/>>. Acesso em: 29 set. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar.-abr. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai.-jun. 1995.

IIL. **Kerzner Project Management Maturity Model Online Assessment**. Disponível em: <<http://www.iil.com/kpm3/>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

KERZNER, Harold R. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 11. ed. Wiley, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

ORTH, Afonso Inácio; PRIKLADNICKI, Rafael. **Planejamento e Gerência de Projetos**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 3. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Organizational Project Management Maturity Model**. 2. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

WRIGHT, Jerry; JONES, Milt. **Project Management Jazzed Up – Professional Development Seminar: OPM3**. New Orleans, 2008. Disponível em: <<http://www.pmigno.org/pmigno/2008/2008-10-pds-presentations/milt-jones-opm3.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

#### ANEXO A – Questões da auto-avaliação do OPM3

BP_ID	SMCI	Y or N	Questions
4785	Standardize		Does your organization _____ the Portfolio Identify Components process?
4795	Measure		
4805	Control		
4815	Improve		
4825	Standardize		Does your organization _____ the Portfolio Categorize Components process?
4835	Measure		
4845	Control		
4855	Improve		
4865	Standardize		Does your organization _____ the Portfolio Evaluate Components process?
4875	Measure		
4885	Control		
4895	Improve		
4905	Standardize		Does your organization _____ the Portfolio Select Components process?
4915	Measure		
4925	Control		
4935	Improve		
4945	Standardize		Does your organization _____ the Portfolio Prioritize Components process?
4955	Measure		
4965	Control		

4975	Improve		
4985	Standardize		Does your organization _____ the Balance Portfolio process?
4995	Measure		
5005	Control		
5015	Improve		
5025	Standardize		Does your organization _____ the Portfolio Authorize Components process?
5035	Measure		
5045	Control		
5055	Improve		
5070	Standardize		Does your organization _____ the Review and Report Portfolio Performance process?
5980	Measure		
6490	Control		
6880	Improve		
5080	Standardize		Does your organization _____ the Portfolio Monitor Business Strategy Changes process?
5990	Measure		
6500	Control		
6890	Improve		
5030	Standardize		Does your organization _____ the Communicate Portfolio Adjustment process?
5940	Measure		
6450	Control		
6840	Improve		
4940	Standardize		Does your organization _____ the Identify Portfolio Risks process?
5850	Measure		
6360	Control		
6750	Improve		
5065	Standardize		Does your organization _____ the Analyze Portfolio Risks process?
5075	Measure		
5085	Control		
5095	Improve		
5140	Standardize		Does your organization _____ the Monitor and Control Portfolio Risks process?
6050	Measure		
6560	Control		
6950	Improve		
4970	Standardize		Does your organization _____ the Develop Portfolio Risk Responses process?
5880	Measure		
6390	Control		
6780	Improve		

3120	Standardize	Does your organization _____ the Initiate Program process?
3590	Measure	
4000	Control	
4390	Improve	
3130	Standardize	Does your organization _____ the Develop Program Management Plan process?
3600	Measure	
4010	Control	
4405	Improve	
3155	Standardize	Does your organization _____ the Develop Program Infrastructure process?
3165	Measure	
3175	Control	
3185	Improve	
3340	Standardize	Does your organization _____ the Direct and Manage Program Execution process?
3810	Measure	
4220	Control	
4610	Improve	
3200	Standardize	Does your organization _____ the Manage Program Resources process?
3670	Measure	
4080	Control	
4470	Improve	
3215	Standardize	Does your organization _____ the Monitor and Control Program Performance process?
3225	Measure	
3235	Control	
3245	Improve	
3255	Standardize	Does your organization _____ the Manage Program Issues process?
3265	Measure	
3275	Control	
3285	Improve	
3500	Standardize	Does your organization _____ the Close Program process?
3970	Measure	
4380	Control	
4770	Improve	
3140	Standardize	Does your organization _____ the Plan Program Scope process?
3610	Measure	
4020	Control	
4410	Improve	
3305	Standardize	Does your organization _____ the Define Program Goals and Objectives process?

3315	Measure		
3325	Control		
3335	Improve		
3345	Standardize		Does your organization _____ the Develop Program Requirements process?
3355	Measure		
3365	Control		
3367	Improve		
3375	Standardize		Does your organization _____ the Develop Program Architecture process?
3385	Measure		
3395	Control		
3405	Improve		
3415	Standardize		Does your organization _____ the Develop Program WBS process?
3425	Measure		
3435	Control		
3445	Improve		
3505	Standardize		Does your organization _____ the Manage Program Architecture process?
3515	Measure		
3525	Control		
3535	Improve		
3545	Standardize		Does your organization _____ the Program Manage Component Interfaces process?
3555	Measure		
3565	Control		
3575	Improve		
3440	Standardize		Does your organization _____ the Monitor and Control Program Scope process?
3910	Measure		
4320	Control		
4710	Improve		
3190	Standardize		Does your organization _____ the Develop Program Schedule process?
3660	Measure		
4070	Control		
4460	Improve		
3450	Standardize		Does your organization _____ the Monitor and Control Program Schedule process?
3920	Measure		
4330	Control		
4720	Improve		
3705	Standardize		Does your organization _____ the Establish Program Financial Framework process?
3715	Measure		

3725	Control		
3735	Improve		
3745	Standardize		Does your organization _____ the Develop Program Financial Plan process?
3755	Measure		
3765	Control		
3775	Improve		
3210	Standardize		Does your organization _____ the Estimate Program Costs process?
3680	Measure		
4090	Control		
4480	Improve		
3220	Standardize		Does your organization _____ the Budget Program Costs process?
3690	Measure		
4100	Control		
4490	Improve		
3805	Standardize		Does your organization _____ the Monitor and Control Program Financials process?
3815	Measure		
3825	Control		
3835	Improve		
3845	Standardize		Does your organization _____ the Identify Program Stakeholders process?
3855	Measure		
3865	Control		
3875	Improve		
3885	Standardize		Does your organization _____ the Plan Program Stakeholder Management process?
3895	Measure		
3905	Control		
3915	Improve		
3925	Standardize		Does your organization _____ the Engage Program Stakeholders process?
3935	Measure		
3945	Control		
3955	Improve		
3965	Standardize		Does your organization _____ the Manage Program Stakeholder Expectations process?
3975	Measure		
3985	Control		
3995	Improve		
4005	Standardize		Does your organization _____ the Plan and Establish Program Governance Structure process?
4015	Measure		
4025	Control		

4027	Improve		
4035	Standardize		Does your organization _____ the Plan Program Audits process?
4045	Measure		
4065	Control		
4075	Improve		
3240	Standardize		Does your organization _____ the Plan Program Quality process?
3710	Measure		
4120	Control		
4510	Improve		
4105	Standardize		Does your organization _____ the Program Approve Component Initiation process?
4115	Measure		
4125	Control		
4135	Improve		
3230	Standardize		Does your organization _____ the Plan Program Risk Management process?
3700	Measure		
4110	Control		
4500	Improve		
3280	Standardize		Does your organization _____ the Identify Program Risks process?
3750	Measure		
4160	Control		
4550	Improve		
3605	Standardize		Does your organization _____ the Analyze Program Risks process?
3615	Measure		
3625	Control		
3635	Improve		
3310	Standardize		Does your organization _____ the Plan Program Risk Responses process?
3780	Measure		
4190	Control		
4580	Improve		
3480	Standardize		Does your organization _____ the Monitor and Control Program Risks process?
3950	Measure		
4360	Control		
4750	Improve		
3320	Standardize		Does your organization _____ the Plan Program Procurements process?
3790	Measure		
4200	Control		
4590	Improve		

3655	Standardize		Does your organization _____ the Conduct Program Procurements process?
3665	Measure		
3675	Control		
3685	Improve		
3400	Standardize		Does your organization _____ the Administer Program Procurements process?
3870	Measure		
4280	Control		
4670	Improve		
3490	Standardize		Does your organization _____ the Close Program Procurements process?
3960	Measure		
4370	Control		
4760	Improve		
3270	Standardize		Does your organization _____ the Program Plan Communications process?
3740	Measure		
4150	Control		
4540	Improve		
3370	Standardize		Does your organization _____ the Program Distribute Information process?
3840	Measure		
4250	Control		
4640	Improve		
3410	Standardize		Does your organization _____ the Report Program Performance process?
3880	Measure		
4290	Control		
4680	Improve		
4355	Standardize		Does your organization _____ the Program Approve Component Transition process?
4365	Measure		
4375	Control		
4385	Improve		
4205	Standardize		Does your organization _____ the Program Provide Governance Oversight process?
4215	Measure		
4225	Control		
4235	Improve		
4255	Standardize		Does your organization _____ the Manage Program Benefits process?
4265	Measure		
4275	Control		
4285	Improve		
4305	Standardize		Does your organization _____ the Control Program Changes process?

4315	Measure		
4325	Control		
4335	Improve		
1005	Standardize		Does your organization _____ the Develop Project Charter process?
1700	Measure		
2240	Control		
2630	Improve		
1020	Standardize		Does your organization _____ the Develop Project Management Plan process?
1710	Measure		
2250	Control		
2640	Improve		
1230	Standardize		Does your organization _____ the Direct and Manage Project Execution process?
1920	Measure		
2460	Control		
2850	Improve		
1035	Standardize		Does your organization _____ the Monitor and Control Project Work process?
1045	Measure		
1055	Control		
1065	Improve		
1310	Standardize		Does your organization _____ the Project Perform Integrated Change Control process?
2000	Measure		
2540	Control		
2930	Improve		
1390	Standardize		Does your organization _____ the Close Project or Phase process?
2080	Measure		
2620	Control		
3010	Improve		
1030	Standardize		Does your organization _____ the Project Collect Requirements process?
1720	Measure		
2260	Control		
2650	Improve		
1040	Standardize		Does your organization _____ the Project Define Scope process?
1730	Measure		
2270	Control		
2660	Improve		
1075	Standardize		Does your organization _____ the Project Create WBS process?
1085	Measure		

1095	Control		
1105	Improve		
1320	Standardize		Does your organization _____ the Project Verify Scope process?
2010	Measure		
2550	Control		
2940	Improve		
1330	Standardize		Does your organization _____ the Project Control Scope process?
2020	Measure		
2560	Control		
2950	Improve		
1050	Standardize		Does your organization _____ the Project Define Activities process?
1740	Measure		
2280	Control		
2670	Improve		
1060	Standardize		Does your organization _____ the Project Sequence Activities process?
1750	Measure		
2290	Control		
2680	Improve		
1115	Standardize		Does your organization _____ the Project Estimate Activity Resources process?
1125	Measure		
1135	Control		
1145	Improve		
1070	Standardize		Does your organization _____ the Project Estimate Activity Durations process?
1760	Measure		
2300	Control		
2690	Improve		
1080	Standardize		Does your organization _____ the Project Develop Schedule process?
1770	Measure		
2310	Control		
2700	Improve		
1340	Standardize		Does your organization _____ the Project Control Schedule process?
2030	Measure		
2570	Control		
2960	Improve		
1100	Standardize		Does your organization _____ the Project Estimate Costs process?
1790	Measure		
2330	Control		

2720	Improve		
1110	Standardize		Does your organization _____ the Project Determine Budget process?
1800	Measure		
2340	Control		
2730	Improve		
1350	Standardize		Does your organization _____ the Project Control Costs process?
2040	Measure		
2580	Control		
2970	Improve		
1130	Standardize		Does your organization _____ the Project Plan Quality process?
1820	Measure		
2360	Control		
2750	Improve		
1240	Standardize		Does your organization _____ the Project Perform Quality Assurance process?
1930	Measure		
2470	Control		
2860	Improve		
1360	Standardize		Does your organization _____ the Project Perform Quality Control process?
2050	Measure		
2590	Control		
2980	Improve		
1090	Standardize		Does your organization _____ the Project Develop Human Resource Plan process?
1780	Measure		
2320	Control		
2710	Improve		
1150	Standardize		Does your organization _____ the Acquire Project Team process?
1840	Measure		
2380	Control		
2770	Improve		
1250	Standardize		Does your organization _____ the Develop Project Team process?
1940	Measure		
2480	Control		
2870	Improve		
1155	Standardize		Does your organization _____ the Manage Project Team process?
1165	Measure		
1175	Control		
1185	Improve		

1195	Standardize	Does your organization _____ the Project Identify Stakeholders process?
2005	Measure	
2015	Control	
2025	Improve	
1160	Standardize	Does your organization _____ the Project Plan Communications process?
1850	Measure	
2390	Control	
2780	Improve	
1260	Standardize	Does your organization _____ the Project Distribute Information process?
1950	Measure	
2490	Control	
2880	Improve	
2035	Standardize	Does your organization _____ the Project Manage Stakeholder Expectations process?
2045	Measure	
2055	Control	
2065	Improve	
1300	Standardize	Does your organization _____ the Project Report Performance process?
1990	Measure	
2530	Control	
2920	Improve	
1120	Standardize	Does your organization _____ the Project Plan Risk Management process?
1810	Measure	
2350	Control	
2740	Improve	
1170	Standardize	Does your organization _____ the Project Identify Risks process?
1860	Measure	
2400	Control	
2790	Improve	
1180	Standardize	Does your organization _____ the Project Perform Qualitative Risk Analysis process?
1870	Measure	
2410	Control	
2800	Improve	
1190	Standardize	Does your organization _____ the Project Perform Quantitative Risk Analysis process?
1880	Measure	
2420	Control	
2810	Improve	
1200	Standardize	Does your organization _____ the Project Plan Risk Responses process?

1890	Measure		
2430	Control		
2820	Improve		
1370	Standardize		Does your organization _____ the Project Monitor and Control Risks process?
2060	Measure		
2600	Control		
2990	Improve		
1210	Standardize		Does your organization _____ the Project Plan Procurements process?
1900	Measure		
2440	Control		
2830	Improve		
1270	Standardize		Does your organization _____ the Project Conduct Procurements process?
1960	Measure		
2500	Control		
2890	Improve		
1290	Standardize		Does your organization _____ the Project Administer Procurements process?
1980	Measure		
2520	Control		
2910	Improve		
1380	Standardize		Does your organization _____ the Project Close Procurements process?
2070	Measure		
2610	Control		
3000	Improve		
7005			Does your organization have an OPM policy and vision?
5490			
5290			
5500			
6980			
5520			
1000			
7015			Does your organization educate all stakeholders on OPM policy and vision?
7025			
7405			Does your organization have a process to support the strategic alignment of OPM to organizational vision, goals, and objectives?
7035			
5220			Does your organization have a process to support resource allocations for OPM endeavors?
1590			
5320			Does your organization have management systems in place to

			support OPM?
5280			
1450			Does your organization provide sponsorship for OPM endeavors?
5340			
7045			Does your organization provide organizational structures to support OPM endeavors?
7055			
7065			
7075			
7105			Does your organization have structures in place to support competency management for the OPM environment and project lifecycles?
7115			
7125			
7135			
7145			
7155			
7165			
1430			
7175			
7185			Does your organization have structures in place to support competency management for soft skills in the OPM environment?
7195			
7205			
7215			
7225			
7235			
1400			Does your organization have a workforce with the right level of competency to support the OPM environment?
1410			
5620			Does your organization have a career path in place to support the roles required to support the OPM environment?
5190			
5180			
1530			Does your organization have a process for assessing competency and formal performance appraisals?
6120			
5200			Does your organization provide project management training for OPM Roles?
5300			
5210			
5240			Does your organization support organizational project management communities?
5250			

5390		Does your organization support organizational project management practices at the project level?
1460		
1680		
1670		
3030		
3550		Does your organization support organizational project management practices at the program level?
2090		
3570		
5260		Does your organization have an organizational project management methodology?
1550		
5270		
7305		Does your organization use organizational project management techniques for OPM endeavors?
1630		
3070		
5170		
3520		
7315		Does your organization use project management metrics for OPM endeavors?
7325		
7335		
7345		
7355		
1540		Does your organization apply project success criteria when evaluating OPM Endeavors?
2160		
2190		Does your organization use benchmarking for OPM endeavors?
3050		
7365		Does your organization use a PMIS and knowledge management for OPM endeavors?
7375		
5660		