

Análise da aplicação e dos resultados do modelo OPM3[®] para a área da saúde

Analysis of the model OPM3[®] application and results for health area

Análisis de la aplicación y de los resultados del modelo OPM3[®] para el área de salud

*Luís Augusto dos Santos**
*Heimar de Fátima Marin***

RESUMO: Esta pesquisa procurou analisar se um modelo de questionário criado por uma comunidade internacional de gerenciamento de projetos e se é aplicável a organizações voltadas a área de saúde. O modelo OPM3[®] (*Organizational Project Management Maturity Model*) foi criado para que organizações de qualquer área ou porte pudessem identificar a presença, ou ausência, de boas práticas de gerenciamento. O objetivo da aplicação desse modelo é avaliar sempre a organização e não o entrevistado. No presente artigo, são apresentados os resultados da aplicação desse modelo em uma organização que possuía produtos e serviços de tecnologia da informação aplicados à área de saúde. Este estudo verificou que o modelo é aplicável de forma rápida e que a organização analisada possuía um número expressivo de boas práticas.

PALAVRAS-CHAVE: Organização e Administração. Projetos - gestão administrativa. Informática Médica.

ABSTRACT: This research sought to analyze if a questionnaire model created by an international community of project management is applicable to health organizations. The model OPM3[®] (*Organizational Project Management Maturity Model*) was created in order that organizations of any area or size can identify the presence or absence of good management practices. The aim of applying this model is to always evaluate the organization and not the interviewee. In this paper, one presents the results of employing this model in an organization that has information technology products and services applied to health area. This study verified that the model is rapidly applicable and that the analyzed organization has an expressive number of good practices.

KEYWORDS: Organization and Administration. Projects - organization and administration. Medical Informatics.

RESUMEN: Esta investigación buscó analizar si un modelo de cuestionario creado por una comunidad internacional de administración de proyectos es aplicable a organizaciones volcadas al área de salud. El modelo OPM3[®] (*Organizational Project Management Maturity Model*) fue creado para que organizaciones de cualquier área o porte puedan identificar la presencia o no de buenas prácticas de administración. El objetivo de la aplicación de ese modelo es evaluar siempre la organización y no al entrevistado. En el presente artículo son presentados los resultados de la aplicación de ese modelo en una organización que tiene productos y servicios de tecnología de la información aplicados al área de salud. Este estudio verificó que el modelo es aplicable de forma rápida y que la organización analizada tiene un número expresivo de buenas prácticas.

PALABRAS-LLAVE: Organización y Administración. Proyectos - organización y administración. Informática Médica.

Introdução

A informática em saúde é uma área de conhecimento com expansão cada vez mais acelerada. A missão dos serviços de saúde está mudando, e a tecnologia de informação precisa acompanhar essas mudanças. Porém, ainda há grande

necessidade de investimento humano, financeiro e organizacional, bem como de integração entre profissionais de diferentes áreas e especialidades, para se alcançar a qualidade do atendimento à saúde da população¹.

Existe a necessidade de continuamente melhorar os processos ad-

ministrativos informatizados. Com base no processo de construção do conhecimento médico, a informatização, além de melhorar a qualidade do atendimento ao paciente, pode agilizar em muito o processo de criação desse conhecimento². A aceleração da complexidade hospitalar estimula ao desenvolvimento

* Graduado em Engenharia Elétrica. Pós-graduado em Engenharia Elétrica pela FEI-Faculdade de Engenharia Industrial. Certificado como *Project Management Professional*. Membro do *Project Management Institute*. Mestrando pela Universidade Federal de São Paulo em Enfermagem. Docente em cursos de especialização e MBA de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio na FEI e no Mackenzie. Email: las@pgp5.com.br

** Graduada em Enfermagem. Doutora em Ciências Biológicas (Biologia Molecular) pela Universidade Federal de São Paulo. Pós-doutora em Informática Clínica no *Center for Clinical Computing, Harvard Medical School*. Mestre em Enfermagem pela Universidade Federal de São Paulo. Professora Titular da Universidade Federal de São Paulo. Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Informática em Saúde do Departamento de Informática em Saúde da UNIFESP. Preside o IMIA NI SIG (International Medical Informatics Association, Nursing Informatics Special Interest Group). Coordenadora Executiva do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação da UNIFESP.

de centros de alta tecnologia e de novas estruturas, para suprir a gestão hospitalar³, o que mostra que mudanças em sistemas são contínuas⁴.

O gerenciamento de projetos é a arquitetura do processo de mudança, pressupondo desenvolvimento estratégias adequadas para a organização poder mudar, além de uma metodologia apropriada⁵. É o principal meio para tratar as mudanças de produtos, serviços e de processos nas organizações⁶.

Os resultados da pesquisa conduzida, apresentados neste artigo, são de uma organização multinacional que possui produtos e serviços de tecnologia da informação aplicados à área de saúde e que utiliza uma metodologia global de gerenciamento de projetos para organizar e administrar suas atividades no atendimento para hospitais e clínicas.

Procura-se alertar que o gerenciamento de projetos é uma disciplina administrativa e organizacional que estabelece práticas, que são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas específicos, para criar algo que nunca foi realizado antes⁷. Tais práticas são descritas na literatura disponível⁶.

O gerenciamento de projetos, programas e portfólio

As práticas de gerenciamento de projetos estão descritas no *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, mundialmente conhecido como o guia PMBOK^{®7} e são descritas como processos de gerenciamento de nove áreas de conhecimento. Coordenação dos vários elementos do projeto, tem o objetivo de reunir os planos de gerenciamento; o escopo de projeto, que é incluir todo e tão somente

o trabalho necessário para serem concluídas as entregas definidas; o tempo em definir, sequenciar e estimar os recursos para elaborar o cronograma; os custos em estimar, orçar e controlar custos; a qualidade, que é satisfazer as necessidades para as quais foi empreendido o projeto; os recursos humanos, ao utilizar de forma mais eficaz o pessoal envolvido no projeto; as comunicações, ao garantir que as informações do projeto sejam adequadamente coletadas e disseminadas; os riscos em decidir como abordar, planejar e executar as atividades de tratamento ou eliminação desses; e as aquisições de bens e serviços de terceiros.

Além das áreas de conhecimento resumidas anteriormente, as práticas podem ser organizadas por grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projeto (IPECE). Esses processos formam o conhecido ciclo de vida do projeto, apresentado na Figura 1.

Iniciar define de que forma será tratado o projeto, isto é, se o planejamento e demais grupos serão com alta interação ou não. Planejar é um processo que envolve o desenvolvimento de planos das áreas de conhecimento e planos adicionais. Executar é levar a efeito os planos definidos no planejamento e verificar o aceite das entregas definidas. Controlar a execução e for-

necer informações para mudanças nos planos ou ajustes necessários. Encerrar é finalizar o projeto por meio dos processos administrativos e de encerramento de contratos.

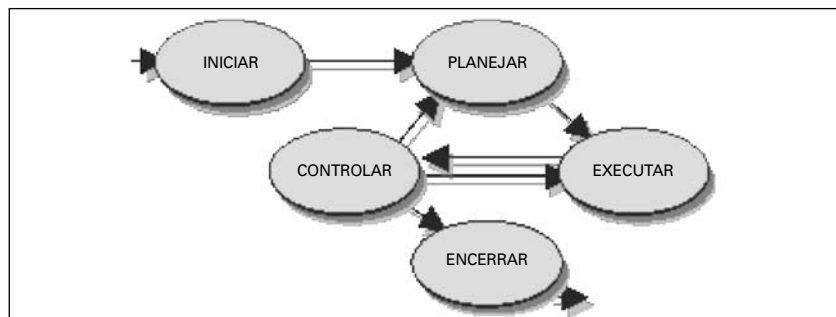
No Quadro 1, tem-se as práticas organizadas por grupos de processos (IPECE) e áreas de conhecimento. A numeração antes do nome da prática, números de cinco a doze, são os capítulos do PMBOK.

Há práticas mundialmente reconhecidas de gerenciamento de programas⁸ e de gerenciamento de portfólio⁹. Os programas são um grupo de projetos relacionados entre si, coordenados para obter os benefícios e o controle que não ocorreriam caso eles fossem gerenciados individualmente, por exemplo, um projeto de obra civil deve ser finalizado antes da instalação de uma rede de estações de imagens. Portfólio é um conjunto de projetos e/ou programas e outros tipos de trabalho que são identificados, categorizados, avaliados, selecionados e priorizados.

O modelo OPM3[®]

Esta pesquisa utilizou o modelo *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3[®])*¹⁰ em sua primeira edição, desenvolvido pelo *Project Management Institute (PMI[®])*. O modelo já se encontra na segunda edição¹¹ que foi lançada na época em que este estudo estava

Figura 1. Grupos de processos do PMBOK



Fonte: PMBOK⁷.

Quadro 1. Práticas organizadas por ciclo de vida

Grupos de processos	Ciclo de Vida				
	I	P	E	C	E
Boas práticas					
5.1 Iniciar	X				
4.1 Desenvolver plano		X			
5.2 Planejar		X			
5.3 Detalhar		X			
6.1 Definir atividades		X			
6.2 Sequenciar		X			
6.3 Estimar duração		X			
6.4 Cronograma		X			
7.1 Recursos		X			
7.2 Estimar custos		X			
7.3 Provisionar custos		X			
8.1 Qualidade		X			
9.1 Organização		X			
9.2 Adquirir equipe		X			
10.1 Comunicações		X			
11.1 Planejar risco		X			
11.2 Identificar		X			
11.3 Qualificar		X			
11.4 Quantificar		X			
11.5 Planejar respostas		X			
12.1 Aquisição		X			
12.2 Solicitação		X			
4.2 Executar plano			X		
8.2 Assegurar			X		
9.3 Desenvolver equipe			X		
10.2 Distribuir informação			X		
12.3 Solicitar			X		
12.4 Selecionar fontes			X		
12.5 Administrar Contratos			X		
4.3 Integrar mudanças				X	
5.4 Verificar				X	
5.5 Mudanças				X	
6.5 Controlar cronograma				X	
7.4 Controle				X	
8.3 Controle de qualidade				X	
10.3 Relatar performance				X	
11.6 Controle e monitoração				X	
10.4 Administrativos					X
12.6 Concluir Contratos					X

Fonte: Criado pelos autores.

sendo finalizado. Cabe ressaltar que esta pesquisa alinhou-se com a simplificação apresentada na nova edição¹². O modelo é reconhecido como uma norma global para avaliação e desenvolvimento de práticas em gerenciamento de projetos, programas e portfólio.

O modelo foi criado para que organizações de qualquer área ou porte possam identificar a quanti-

dade de boas práticas de gerenciamento que estão presentes ou não na organização. Foi desenvolvido com base em outros 27 modelos, incluindo 10 específicos sobre maturidade organizacional, nove dos quais estão voltados à área de tecnologia de informação. O objetivo das respostas das questões é avaliar sempre a organização e não o entrevistado

O modelo é referido na língua inglesa como *Standard, Measure, Control e Improvement (SMCI)* e o recurso organizacional é a infraestrutura organizacional, explicada mais adiante.

As práticas dos grupos de processos (IPECE) também estão sob os domínios de projetos, programas e portfólio (PPP), sendo chamadas de gerenciamento organizacional de projetos.

Um índice de maturidade é calculado com base no percentual comparativo entre as práticas globais existentes e essas são identificadas nos três padrões de gerenciamento. Há o alerta ao obter um índice de maturidade abaixo de 20%. Isso indica que a organização possui baixa maturidade e não há elementos suficientes para caracterizá-la. Como consequência, torna-se necessário revisar as respostas dos entrevistados, ainda que a totalidade das práticas de gerenciamento podem não ser necessárias à organização.

Método

O método consiste na aplicação do questionário OPM3®, contendo 151 questões e um aplicativo de *software* que o acompanha e que apresenta o resultado em tabelas e gráficos. As respostas das questões são fechadas, do tipo “sim” ou “não”. A cada resposta “sim” era solicitado uma evidência física dos entrevistados, necessária para que seja comprovada a utilização

da prática de gerenciamento, por exemplo, um documento a ser preenchido, utilizado para representar a prática da questão.

Caso a evidência seja apenas de uso do profissional entrevistado e não da organização, registra-se o resultado como um “não” institucionalizado.

As questões, também, estão em estágios de gerenciamento: padrão, medição, controle e incremento. A organização realiza o “Incremento” no processo se ela pode fazer o “Controle” da “Medição” no documento estabelecido como “Padrão”.

O padrão indica a existência de documento definido e institucionalizado; a medição serve para registrar dados das práticas em execução; o controle é realizado comparando as medidas-padrões e dados medidos; por último, há a existência de prática de incremento no processo, que é a melhoria contínua.

Participaram da entrevista: um gerente de projetos, um gerente de programa e um representante do Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office – PMO*) da organização estudada. Os entrevistados entravam em acordo sobre a existência ou não de evidências documentadas.

O objetivo das respostas das questões é avaliar a organização e não o entrevistado, ou seja, avaliar a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.

O projeto de estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de São Paulo em 01 de janeiro de 2008 sob o número 0103/08.

Resultados

Este estudo teve como objetivo verificar se o modelo é aplicável em uma organização voltada para a área de saúde que utiliza os recursos de tecnologia de informação

e adota a identificação das boas práticas de gerenciamento, assim como fazem as grandes organizações que possuem produtos e serviços voltados para a área, como a IBM, Hewlett Packard, EDS, GE e Siemens, e utilizam as práticas propostas pelo PMI¹³.

O modelo OPM3® foi aplicado por meio do questionário em uma organização da área de saúde, e os resultados foram confirmados com os entrevistados da pesquisa.

A organização pesquisada é uma multinacional que possui uma de suas áreas de negócio voltada à saúde. Possui produtos e serviços de tecnologia da informação para hospitais e clínicas com serviços de gerenciamento, equipamentos de diagnóstico por imagem e terapia intensiva, arquivamento de imagens, soluções em tecnologia da informação, telemetria e medicina a distância, prontuário médico e

registro eletrônico de paciente totalmente integrados.

A avaliação foi realizada em um único dia, compreendendo cerca de quatro horas e incluiu discussões sobre a existência ou não das evidências documentadas das práticas, portanto, foi realizado com facilidade e de forma rápida.

O cálculo do índice de maturidade realizado pelo modelo OPM3® foi de 71% de práticas presentes na organização pesquisada, apresentado na Figura 2.

As práticas presentes de gerenciamento organizacional desta pesquisa são mostradas nos três domínios PPP: 71% em projetos, 68% em programas e 73% em portfólio. Os processos gerenciais documentados apresentaram os seguintes percentuais (SMCI): 69% encontram-se padronizados, 74% com medições, 63% com controles e há iniciativas de 79% de melhorias e são apresentados na Figura 3.

O aplicativo do modelo OPM3® apresenta os Quadros 2 e 3, os quais dificultam uma melhor compreensão em auxiliar na identificação das práticas encontradas, as respostas “sim” do questionário e as respostas “não”. É possível fazer o detalhamento dessas práticas, sendo uma outra dificuldade a impressão ou visualização em tela. A impressão resulta em 168 páginas para as práticas presentes e em cerca de 312 páginas para as não presentes, para esse caso pesquisado.

Portanto, nesses quadros, há necessidade de se atribuir a cada número uma boa prática, o seu respectivo nome e descrição, a qual parte do ciclo de vida de projeto (IPECE) pertence, assim como os domínios (PPP) e os recursos organizacionais (SMCI).

Discussão

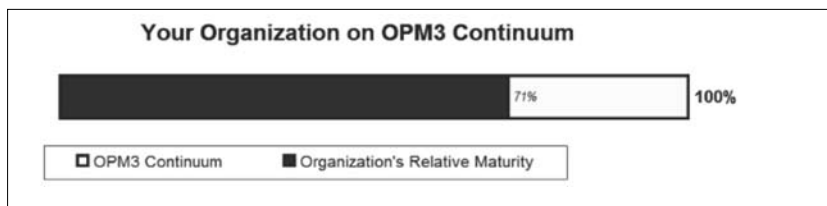
Uma proposta desta pesquisa foi apresentar as práticas no formato do Quadro 4, onde cada prática tem o correspondente número descrito no modelo OPM3®.

Outra proposta foi de apresentar os resultados em outro formato (Quadro 5) que teve como objetivo a substituição dos Quadros 2 e 3, apresentados anteriormente, os quais representam uma visão de alto nível, face aos extensos relatórios gerados pelo modelo OPM3® e suas dificuldades de leituras e interpretações.

O Quadro 5 foi apresentado aos entrevistados como resultado das respostas “sim” das questões. Houve o entendimento de que era muito mais simplificado do que as apresentações realizadas pelo modelo (Quadros 2 e 3), sendo possível visualizar em conjunto as práticas presentes, as não presentes, as áreas dos grupos de processos e as melhores práticas do PMBOK.

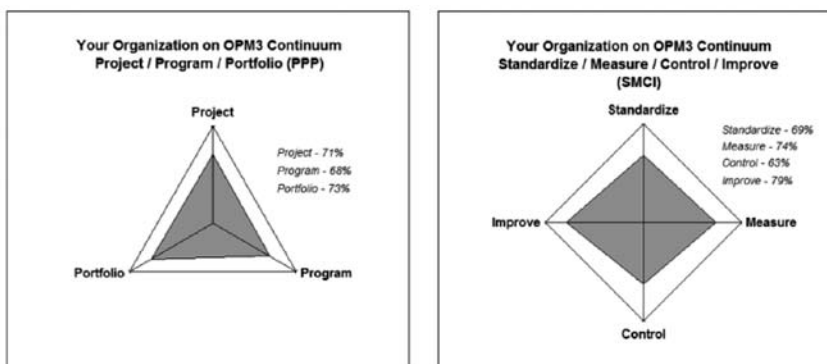
O Quadro 5 destaca a totalidade do grupo de processos de planeja-

Figura 2. Índice de maturidade em uma organização privada, São Paulo-SP



Fonte: Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation¹⁰.

Figura 3. Distribuições PPP e SMCI



Fonte: Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation¹⁰.

Quadro 2. Práticas encontradas

Your organization seems to have the following OPM3 Best Practices (listed in BP ID order):

1000, 1010, 1230, 1240, 1250, 1260, 1270, 1280, 1290, 1380, 1390, 1400, 1410, 1420, 1430, 1440, 1450, 1460, 1470, 1480, 1500, 1510, 1520, 1530, 1550, 1580, 1590, 1600, 1610, 1640, 1650, 1660, 1670, 1680, 1700, 1920, 1930, 1940, 1950, 1960, 1970, 1980, 1990, 2000, 2070, 2080, 2090, 2110, 2120, 2130, 2140, 2150, 2160, 2170, 2180, 2190, 2200, 2210, 2220, 2240, 2460, 2470, 2480, 2490, 2500, 2510, 2520, 2530, 2540, 2610, 2620, 2630, 2850, 2860, 2870, 2880, 2890, 2900, 2910, 2920, 2930, 2940, 2950, 2960, 2970, 2980, 2990, 3000, 3010, 3020, 3030, 3040, 3050, 3060, 3070, 3090, 3100, 3120, 3340, 3350, 3360, 3370, 3380, 3390, 3400, 3490, 3500, 3510, 3520, 3530, 3540, 3550, 3560, 3570, 3580, 3590, 3810, 3820, 3830, 3840, 3850, 3860, 3870, 3880, 3890, 3960, 3970, 3980, 4000, 4220, 4230, 4240, 4250, 4260, 4270, 4280, 4290, 4300, 4370, 4380, 4390, 4610, 4620, 4630, 4640, 4650, 4660, 4670, 4680, 4690, 4700, 4710, 4720, 4730, 4740, 4750, 4760, 4770, 4780, 5000, 5010, 5020, 5030, 5040, 5050, 5060, 5150, 5160, 5170, 5180, 5190, 5200, 5210, 5220, 5230, 5240, 5250, 5260, 5270, 5280, 5290, 5300, 5320, 5330, 5340, 5350, 5360, 5390, 5410, 5420, 5430, 5440, 5460, 5480, 5490, 5500, 5510, 5520, 5530, 5570, 5630, 5640, 5670, 5680, 5690, 5910, 5920, 5930, 5940, 5950, 5960, 5970, 5980, 5990, 6060, 6070, 6080, 6090, 6100, 6110, 6120, 6130, 6140, 6160, 6170, 6180, 6200, 6420, 6430, 6440, 6450, 6460, 6470, 6480, 6490, 6500, 6570, 6580, 6590, 6810, 6820, 6830, 6840, 6850, 6860, 6870, 6880, 6890, 6900, 6910, 6920, 6930, 6940, 6950, 6960, 6970, 6980, 6990, 7000, 7010

Result (continued)

Fonte: Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation¹⁰.

Quadro 3. Práticas não encontradas

Your organization does not seem to have the following OPM3 Best Practices (listed in BP ID order):

1020, 1030, 1040, 1050, 1060, 1070, 1080, 1090, 1100, 1110, 1120, 1130, 1140, 1150, 1160, 1170, 1180, 1190, 1200, 1210, 1220, 1300, 1310, 1320, 1330, 1340, 1350, 1360, 1370, 1490, 1540, 1570, 1620, 1630, 1690, 1710, 1720, 1730, 1740, 1750, 1760, 1770, 1780, 1790, 1800, 1810, 1820, 1830, 1840, 1850, 1860, 1870, 1880, 1890, 1900, 1910, 2010, 2020, 2030, 2040, 2050, 2080, 2250, 2260, 2270, 2280, 2290, 2300, 2310, 2320, 2330, 2340, 2350, 2360, 2370, 2380, 2390, 2400, 2410, 2420, 2430, 2440, 2450, 2550, 2560, 2570, 2580, 2590, 2600, 2640, 2650, 2660, 2670, 2680, 2690, 2700, 2710, 2720, 2730, 2740, 2750, 2760, 2770, 2780, 2790, 2800, 2810, 2820, 2830, 2840, 3080, 3130, 3140, 3150, 3160, 3170, 3180, 3190, 3200, 3210, 3220, 3230, 3240, 3250, 3260, 3270, 3280, 3290, 3300, 3310, 3320, 3330, 3410, 3420, 3430, 3440, 3450, 3460, 3470, 3480, 3600, 3610, 3620, 3630, 3640, 3650, 3660, 3670, 3680, 3690, 3700, 3710, 3720, 3730, 3740, 3750, 3760, 3770, 3780, 3790, 3800, 3900, 3910, 3920, 3930, 3940, 3950, 4010, 4020, 4030, 4040, 4050, 4060, 4070, 4080, 4090, 4100, 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170, 4180, 4190, 4200, 4210, 4310, 4320, 4330, 4340, 4350, 4360, 4400, 4410, 4420, 4430, 4440, 4450, 4460, 4470, 4480, 4490, 4500, 4510, 4520, 4530, 4540, 4550, 4560, 4570, 4580, 4590, 4600, 4790, 4800, 4810, 4820, 4830, 4840, 4850, 4860, 4870, 4880, 4890, 4900, 4910, 4920, 4930, 4940, 4950, 4960, 4970, 4980, 4990, 5070, 5080, 5090, 5100, 5110, 5120, 5130, 5140, 5540, 5590, 5600, 5620, 5650, 5660, 5700, 5710, 5720, 5730, 5740, 5750, 5760, 5770, 5780, 5790, 5800, 5810, 5820, 5830, 5840, 5850, 5860, 5870, 5880, 5890, 5900, 6000, 6010, 6020, 6030, 6040, 6050, 6190, 6210, 6220, 6230, 6240, 6250, 6260, 6270, 6280, 6290, 6300, 6310, 6320, 6330, 6340, 6350, 6360, 6370, 6380, 6390, 6400, 6410, 6510, 6520, 6530, 6540, 6550, 6580, 6600, 6610, 6620, 6630, 6640, 6650, 6660, 6670, 6680, 6690, 6700, 6710, 6720, 6730, 6740, 6750, 6760, 6770, 6780, 6790, 6800

Fonte: Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation¹⁰.

mento (o “P” do IPECE) onde não foram encontradas evidências de sua utilização com outros processos.

Houve o consenso entre os entrevistados de que realmente não são realizadas, sendo consideradas como operações ou rotinas. Em oposição, o PMI considera explicitamente que essas práticas são caracterizadas como planejamento⁷. Entretanto, existe outra parte do planejamento, que não é considerada rotina pelos entrevistados, e que diz respeito às práticas de planejamento de gerenciamento de riscos, muito importantes e não estavam presentes: as práticas com numeração inicial “11” da coluna de “Boas práticas”.

Os entrevistados concordaram com a falta de uso de práticas de planejamento, entendem que is-

so se deve aos produtos e serviços bem-estruturados e que, portanto, são tratados como operações. Em oposição, novamente, o PMI declara que os projetos e as operações se diferem principalmente pelo fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos⁷.

Portanto, a falta das práticas do planejamento de gerenciamento de riscos merece destaque, visto que não é considerado uma operação, conforme relato dos entrevistados.

Esse foi um resultado importante, que será utilizado internamente para que a organização empreenda esforços ao indicar a falta de uso dessas práticas, muito necessárias, pois não há nenhum recurso organizacional para o tratamento delas.

Conclusões

O modelo OPM3® é um questionário e um *software* com um banco de dados de boas práticas de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, são práticas ou atividades pertencentes a processos de gerenciamento, estabelecidos em grupos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto. Essas práticas pertencem a nove áreas de conhecimento (Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições). A organização, ao responder o questionário, fornece um índice de maturidade organizacional que é a comparação das práticas presentes na organização com um padrão global, padrão que foi identificado

Quadro 5. Práticas organizadas por ciclo de vida e prática encontrada (“e”)

Grupos de processos	Ciclo de Vida				Domínios												
	I	P	E	C	Projetos				Programas				Portfólio				
					S	M	C	I	S	M	C	I	S	M	C	I	
Boas práticas	X				e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
5.1 Iniciar	X																
4.1 Desenvolver Plano		X															
5.2 Planejar Escopo		X															
5.3 Definir Escopo		X															
6.1 Definir Atividades		X															
6.2 Sequenciar Atividades		X															
6.3 Estimar Duração Atividades		X															
6.4 Desenvolver Cronograma		X															
7.1 Planejar Recursos		X															
7.2 Estimar Custo		X															
7.3 Orçar Custo		X															
8.1 Planejar Qualidade		X															
9.1 Planejar Organização		X															
9.2 Adquirir Equipe		X															
10.1 Planejar Comunicações		X															
11.1 Planejar Risco		X															
11.2 Identificar Risco		X															
11.3 Qualificar Risco		X															
11.4 Quantificar Risco		X															
11.5 Planejar Respostas Risco		X															
12.1 Plano de Aquisição		X															
12.2 Plano de Solicitação		X															
4.2 Executar Plano de Projeto		X			e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
8.2 Assegurar Qualidade		X			e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
9.3 Desenvolver Equipe		X			e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
10.2 Distribuir Informação		X			e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
12.3 Solicitar Propostas		X			e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
12.4 Selecionar Fontes		X			e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
12.5 Administrar Contratos		X			e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
4.3 Integrar Mudanças			X			e	e	e		e	e	e			e	e	e
5.4 Verificar Escopo			X					e							e		e
5.5 Controlar Mudanças Escopo			X					e									e
6.5 Controlar Cronograma			X					e									e
7.4 Controlar Custos			X					e									e
8.4 Controlar Qualidade			X					e									e
10.3 Relatar Performance			X					e	e	e					e	e	e
11.6 Monitorar Controlar Riscos			X					e									e
10.4 Administrar Fechamentos				X				e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
12.6 Concluir Contratos				X				e	e	e	e	e	e	e	e	e	e

Fonte: Criado pelos autores.

tivo interno da empresa para ações de aprovações ou na espera de informações a serem fornecidas pelos departamentos e profissionais envolvidos no projeto.

É interessante destacar que, na mesma época em que este estudo estava sendo finalizado, uma nova edição do OPM3^{®11} foi lançada, mostrando a utilização simplificada de visão de alto nível como um recurso importante de análise.

O modelo OPM3[®] permite que seja realizada uma avaliação de forma rápida e de alto nível da organização quanto às práticas globais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, identificadas pelo PMI. Auxilia organizações de qualquer tipo, tamanho ou ramo de atividade a conquistarem sua maturidade em processos organizacionais de gerenciamento de projetos.

O resultado do Índice de Maturidade Organizacional em Gerenciamento de Projetos nessa organização voltada a saúde indicou um alto índice e confirmou com seus especialistas as práticas presentes e ausentes e, o mais importante, aquelas que se fazem necessárias para o bom desempenho e qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

1. Marin HF, Massad E, Azevedo Neto RS. Prontuário Eletrônico do Paciente: definições e conceitos. In: Marin HF, Massad E, Azevedo Neto RS, editores. O Prontuário Eletrônico do Paciente na Assistência, Informação e Conhecimento Médico. São Paulo: FMUSP; 2003. p. 1-20.
 2. Massad E, Rocha AF. A Construção do Conhecimento Médico. In: Marin HF, Massad E, Azevedo Neto RS, editores. O Prontuário Eletrônico do Paciente na Assistência, Informação e Conhecimento Médico. São Paulo: FMUSP; 2003. p. 21-37.
 3. Ferreira DP. Modelagem de Bases de Dados Clínicos. In: Marin HF, Massad E, Azevedo Neto RS, editores. O Prontuário Eletrônico do Paciente na Assistência, Informação e Conhecimento Médico. São Paulo: FMUSP; 2003. p. 63-72.
 4. Marin HF. Os Componentes de Enfermagem do Prontuário Eletrônico do Paciente. In: Marin HF, Massad E, Azevedo Neto RS, editores. O Prontuário Eletrônico do Paciente na Assistência, Informação e Conhecimento Médico. São Paulo: FMUSP; 2003. p. 73-83.
 5. Kerzner H. Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th ed. John Wiley & Sons; 2009.
 6. Cleland DI, Ireland LR. Gerência de Projetos. Reichmann & Affonso; 2002.
 7. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge; 2000.
 8. Project Management Institute. The Standard for Program Management – Second Edition, PMI; 2008.
 9. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management – Second Edition, PMI; 2008.
 10. Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation; 2003.
 11. Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation. Project Management Institute; 2008.
 12. Santos LA, Marin HF. Resultados de avaliação da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos em saúde. Rev Bras Gerenc Projetos. 2010 Mai;8-13.
 13. PMI Fact Sheet March 2006 [acessado Jun 2006]. Disponível em: <http://www.pmi.org>
-

Recebido em 26 de abril de 2011
Versão atualizada em 18 de maio de 2011
Aprovado em 8 de junho de 2011