



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

FRANCISCO IRANILDO DA SILVA

**PROPOSTA E APLICAÇÃO DE UM MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE
MATURIDADE NO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA UNIDADE OPERACIONAL
DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR ELÉTRICO**

FORTALEZA-CEARÁ

2019

FRANCISCO IRANILDO DA SILVA

PROPOSTA E APLICAÇÃO DE UM MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE
MATURIDADE NO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA UNIDADE OPERACIONAL DE
UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR ELÉTRICO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

FORTALEZA-CEARÁ

2019

FRANCISCO IRANILDO DA SILVA

PROPOSTA E APLICAÇÃO DE UM MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE
MATURIDADE NO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA UNIDADE OPERACIONAL DE
UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR ELÉTRICO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. José Belo Torres

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Alysso Andrade Amorim

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S58

Silva, Francisco Iranildo da.

Proposta e aplicação de um método para avaliação do grau de maturidade no escritório de projetos da unidade operacional de uma empresa multinacional do setor elétrico / Francisco Iranildo da Silva. – 2019.

70 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

1. Escritório de projetos. 2. Maturidade . 3. Gerenciamento de projetos.

CDD 658.5

À Deus,

À minha mãe, Maria Vilanir.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por todas as bênçãos concedidas.

À minha mãe, Maria Vilanir, pelos ensinamentos e por ter me apoiado em todos os momentos e decisões durante a minha jornada na universidade.

Ao Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, pela excelente orientação e por todo seu conhecimento durante este trabalho e no curso de engenharia.

Ao Prof. Me. Alan Bessa Gomes Peixoto, pelo apoio, acompanhamento e feedback no decorrer do trabalho.

Aos meus amigos, Larissa Gondim e Gustavo Pinheiro, pelo apoio e companheirismo nos momentos mais difíceis da minha graduação, sem vocês eu não estava concluído esse sonho.

Aos meus amigos de curso, Rodrigo Dall'Olio, Arthur Luna, André Vasconcelos, Paulo Camurça e Rebeca Batista, por compartilhar comigo noites de estudos e todas as aflições da graduação, não foi fácil chegar até aqui.

Aos meus amigos, Leticia Veras e Karen Aguiar, por me apoiar nas minhas decisões e nos momentos mais difíceis da minha caminhada profissional e de universitário.

Ao meu gestor, Alfredo Filho, por me ensinar a ser um profissional e um ser humano melhor.

RESUMO

Com a globalização a concorrência entre as empresas têm aumentado. Diante disso, as organizações buscam métodos e alternativas para alavancar o desempenho dos indicadores e processos, melhorando a gestão e o acompanhamento dos projetos por meio da implantação do PMO, ou aplicação de metodologias para definir o grau de maturidade que ajudaram a alcançar resultados estratégicos. Portanto, foi elaborado este trabalho que tem como objetivo geral propor e aplicar um método de avaliação para definir o nível de maturidade do escritório de projetos de um departamento, e propor ações/melhorias para alcançar o nível desejado. A metodologia utilizada apresenta-se como Pesquisa Aplicada, com uma abordagem Quantitativa e Qualitativa e, com um propósito de estudo descritivo. No desenvolvimento do trabalho, foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos: bibliográficos, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. No estudo de caso, são desenvolvidas seis etapas, com o objetivo de descobrir o nível de maturidade atual e definir o desejado, e por meio dos resultados, propor ações de melhoria para elevar o grau de maturidade do PMO. A pesquisa em campo foi realizada por meio do questionário padrão do modelo do PMO Maturity Cube escolhido em uma das etapas do método de avaliação. Os resultados foram discutidos e analisados, e a empresa optou por executar as ações do plano de melhoria para alcançar o nível desejado de maturidade do escritório de projetos departamental.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Escritório de projetos. Nível de maturidade.

ABSTRACT

With a globalization competition between companies has increased. Thus, as organizations that seek methods and alternatives to leverage the performance of indicators and processes, improve the management and implementation of PMO projects, or apply methodologies to define the degree of maturity that helped to achieve strategic results. Therefore, the purpose of this work was to propose and implement an evaluation method to define the level of maturity of a department's project, and propose actions / improve the level of performance desired. The average of questions is presented as Applied, with a Quantitative and Qualitative approach and with a purpose of descriptive study. In the working software, the following technical processes were used: bibliographical, documentary, field research and case study. In the case study, the discipline is revealed, aiming to discover the current maturity level and define the desired, and through the results, propose actions for improvement to the degree of maturity of the PMO. A field survey was performed using the standard model of the PMO maturity cube escape in one of the evaluation method steps. The results were discussed and analyzed, and a company opted to perform the improvement plan actions to achieve the maturity level of the project office.

Keywords: Project management. Office of projects. Level of maturity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gerenciamento de projetos organizacional	20
Figura 2 - Relação esperada entre maturidade e sucesso	26
Figura 3: As três dimensões do PMO Maturity Cube	30
Figura 4 - Etapas do método proposto	35
Figura 5 - Mapa estratégico	40
Figura 6 - Organograma departamental	41
Figura 7 - Avaliação do nível atual de maturidade do PMO	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação do nível de maturidade atual e desejado	45
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Visão comparativa de gerenciamento de portfólios, programas e projetos	19
Quadro 2 - Funções do PMO em ordem decrescente de relevância	22
Quadro 3 - Comparação dos modelos de maturidade	42
Quadro 4 - Plano de ação/melhoria para alcançar o nível desejado de maturidade	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do nível de maturidade	32
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP	Gerente de Projetos
GPO	Gerenciamento de Projetos Organizacional
IPMA	International Project Management Association
IPPEC	Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento (ou do inglês, Initiating, Planning, Executing, Controlling e Closing)
KPI	Key Performance Indicator
MMGP	Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos
OPM3	Organization Project Management Maturity Model
PMBOK	Guia de Melhores Práticas de Gerenciamento de Projetos (ou do inglês, Project Management Body of Knowledge)
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PPP	Projetos, Programas e Portfólio
SMCI	Standardize, Measure, Control e Improve

LISTA DE SÍMBOLOS

- % Porcentagem
- ® Marca Registrada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição da Problema	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	15
1.2.2 <i>Objetivo Específico.....</i>	15
1.3 Estrutura do trabalho	15
2 GESTÃO DE PROJETOS.....	17
2.1 Gerenciamento de Projetos.....	17
2.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	18
2.3 PMO e a estratégia organizacional	19
2.4 Tipologia dos PMOs	20
2.4.1. <i>Tipologia de Unger, Gemünden e Aubry.....</i>	21
2.4.2. <i>Tipologia de Crawford</i>	21
2.5 Papéis e funções dos PMOs.....	22
2.6 Considerações	24
3 MATURIDADE	25
3.1 Modelos de Maturidade	25
3.1.1 <i>Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (MMGP).....</i>	25
3.1.2 <i>Organization Project Management Maturity Model (OPM3).....</i>	29
3.1.3 <i>PMO Maturity Cube</i>	30
3.2 Considerações	32
4 METODOLOGIA DO ESTUDO	33
4.1 Metodologia da Pesquisa.....	33
4.2 Método proposto.....	35
4.2.1 <i>Etapa 1 - Descrever a organização</i>	35
4.2.2 <i>Etapa 2 - Avaliar os modelos de maturidade e definir modelo a ser aplicado</i>	36
4.2.3 <i>Etapa 3 - Identificar a equipe para aplicação do modelo.....</i>	36
4.2.4 <i>Etapa 4 - Fazer uma avaliação da situação atual do nível de maturidade do PMO.....</i>	36
4.2.5 <i>Etapa 5 - Definir parâmetros para mensurar os ganhos esperados</i>	37
4.2.5 <i>Etapa 6 – Propor ações de melhoria.....</i>	37
4.3 Considerações	38
5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO.....	39
5.1 Etapa 1 - Descrever a organização.....	39
5.1.1 <i>Caracterização do PMO.....</i>	40

5.2 Etapa 2 - Avaliar os modelos de maturidade e definir modelo a ser aplicado.....	41
5.3 Etapa 3 - Identificar a equipe para aplicação do modelo	43
5.4. Etapa 4 - Fazer uma avaliação da situação atual do nível de maturidade do PMO .	43
5.5 Etapa 5 - Definir parâmetros para mensurar os ganhos esperados	45
5.6 Etapa 6 – Propor ações de melhoria	46
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	49
6.1 Conclusões	49
6.2 Recomendações para trabalhos futuros	50
6.2 Considerações finais	50
REFERÊNCIAS	52
ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA A AMPLITUDE DO PMO DEPARTAMENTAL	55
APÊNDICE I – RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA A AMPLITUDE DO PMO DEPARTAMENTAL	66
APÊNDICE II – CÁLCULOS DAS ABORDAGENS ESTRATÉGICA, TÁTICA E OPERACIONAL PARA O NÍVEL ATUAL E DESEJADO DE MATURIDADE.....	67

1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo abordou-se três tópicos, iniciando com a definição do problema, dando continuidade com os objetivos, e por fim, apresentou-se a estrutura do trabalho.

1.1 Definição da Problema

Com a globalização, o crescimento da concorrência na área empresarial tem aumentado, sendo assim, nas empresas se faz necessário buscar métodos e alternativas para melhorar seus indicadores e processos, deste modo, buscam por desafios crescentes para gerenciar e acompanhar projetos que trarão resultados estratégicos para se destacarem no mercado utilizando da implementação ou novos padrões de gestão do (Project Management Office, PMO) em suas organizações, que “tendem a empenhar o papel de centros de monitoramento e controle de desempenho de projetos, bem como de desenvolvimento de metodologias de gestão de projetos” (PEMSEL E WIEWIORA, 2013 p. 31).

“Os autores Porter e Crawford são dois dos maiores expoentes do grupo de autores estratégicos e as suas publicações corroboram a tese de que o sucesso na implementação dos projetos permite que a empresa tenha vantagens competitivas em relação ao mercado” (MANSUR 2007 p. 11) porém, para obter um bom desempenho nos projetos para aumentar as vantagens competitivas no mercado, a única forma de conseguir de forma consistente é aumentando o nível de maturidade do PMO.

Portanto, além da preocupação de melhorar os processos, indicadores e o desempenho com a implementação do PMO em suas empresas, as organizações buscam prover de metodologias para definir o grau de maturidade nos escritórios de projetos, e assim, buscar um desempenho provido da melhoria contínua e com um estado de grau de maturidade em um nível adequado para alcançar os resultados estratégicos em seus projetos e da organização.

O trabalho propõe-se a implementar a metodologia e avaliar o grau de maturidade da empresa em estudo, para determinar o nível atual e propor melhorias para que possa alcançar no futuro um nível desejado de maturidade através da estruturação e gerenciamento do PMO.

Com base no que foi exposto, levanta-se o seguinte questionamento: “Como definir e aplicar o método de avaliação do grau de maturidade em um escritório de projetos? ”.

1.2 Objetivos

Neste tópico, serão mostrados os objetivos (geral e específicos) deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é aplicar um método de avaliação do grau de maturidade do escritório de projetos da unidade operacional de uma empresa, visando a determinação do nível atual e propor melhorias e adequações para elevar o nível de maturidade no PMO.

1.2.2 Objetivo Específico

- a) Avaliar as metodologias para definir o grau de maturidade do PMO, identificando e conceituando as suas aplicações;
- b) Aplicar a metodologia adequada, a fim de identificar o nível de maturidade atual da empresa;
- c) Identificar os pontos fracos no PMO da empresa que corrobora para o nível de maturidade baixo;
- d) Propor melhorias para que o escritório de projetos da empresa possa atingir o nível desejado de maturidade.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho divide-se em seis capítulos

No primeiro capítulo, abordará a definição do problema, os objetivos gerais e específico e presente estrutura do estudo.

No segundo capítulo explicará o referencial teórico trazendo os conceitos referente a gestão de projeto. O capítulo abordará a definição do escritório de projetos, a relação com a estratégia organizacional, tipologias, papéis e funções do PMO.

No terceiro capítulo apresentará o referencial teórico sobre os modelos de avaliação do grau de maturidade com suas definições e aplicações.

No quarto capítulo serão descritos a metodologia científica do estudo, apresentando como esta é classificada, delimitações e caracterização.

No quinto capítulo apresentará a aplicação do método proposto no estudo, demonstrando as etapas pré-definidas para execução do estudo, os resultados obtidos e as melhorias.

No sexto capítulo serão apresentados a conclusão do autor, expondo o alcance dos objetivos gerais e específicos, como também a descrição de recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, serão apresentados o referencial bibliográfico utilizado e os anexos e apêndices do trabalho.

2 GESTÃO DE PROJETOS

O presente capítulo abordará a definição sobre gestão de projetos, escritório de projetos, relação do PMO com a estratégia organizacional e a descrição das tipologias, papéis e funções dos PMOs.

2.1 Gerenciamento de Projetos

Os projetos surgem da necessidade de atingir objetivos pré-definidos, seja a resolução de problemas ou otimização de diferentes meios. O foco de cada projeto é específico, em que um grupo de pessoas trabalham em conjunto, como equipe, compartilhando opiniões e informações para a obtenção do que foi definido (PMI, 2013).

Segundo Roldão (2004), a partir da mobilização de recursos técnicos e humanos, o gerenciamento de projetos é todo o processo de planejar, executar e controlar um projeto, do início ao fim, considerando um objetivo, um prazo, um custo e qualidade do produto final, este estabelecido no objetivo do projeto. Dessa forma a gestão de projetos é formada pelas seguintes etapas:

a) Planejamento: nessa etapa são estabelecidos os objetivos, os recursos necessários e as estratégias para alcançar o objetivo.

b) Execução: nessa etapa é feita o gerenciamento da execução, a partir da alocação de recursos e coordenação de esforços.

c) Controle: nessa etapa é feita a avaliação dos resultados, a elaboração de relatórios e resolução de problemas com eventual tomada de medidas corretivas.

Em uma visão mais detalhada sobre gestão de projetos, o PMI (2013), divide o gerenciamento em 10 áreas do conhecimento, que são:

1. Gerenciamento da Integração: Área que inclui todos os processos e atividades para integrar os vários processos e atividades dentro dos cinco grupos de processos de um projeto.
2. Gerenciamento de Escopo: Área que engloba todos os processos necessários para assegurar que o projeto tem apenas o que é necessário, para terminar o projeto com sucesso.
3. Gerenciamento de Tempo: Nesta área estão inclusos os processos necessários para realizar o projeto no prazo definido inicialmente.

4. Gerenciamento de Custos: Área que inclui os processos necessários para assegurar que o projeto seja concluído de acordo com seu orçamento previsto inicialmente.
5. Gerenciamento da Qualidade: Nesta área estão os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o que é esperado pelo cliente, ou organização contratante.
6. Gerenciamento dos Recursos Humanos: Nesta área estão os processos que organizam e gerenciam a equipe de um projeto.
7. Gerenciamento de Comunicações: Nesta área estão incluídos os processos necessários para assegurar que todas as informações de projeto obtidas e disseminadas entre a equipe do projeto.
8. Gerenciamento de Riscos: Nesta área estão os processos necessários para planejar, identificar, analisar, e controlar os riscos de um projeto.
9. Gerenciamento de Aquisições: Nesta área estão inclusos os processos necessários para adquirir produtos, serviços ou resultados necessários para a realização dos trabalhos de um projeto.
10. Gerenciamento das Partes Interessadas: Nesta área estão os processos necessários para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem atingir ou serem atingidos pelo projeto, além de analisar as expectativas das mesmas, e desenvolver estratégias partes interessadas sejam inclusas nas decisões e execução do projeto.

2.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Guia PMBOK (PMI, 2017 p. 48) define o escritório de projetos como “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”.

A associação Internacional de Gestão de Projetos (IPMA, 2011), define o PMO, como uma parte da organização permanente, em que o seu papel é tipicamente garantir o suporte, definir diretrizes e normas para os gestores de múltiplos projetos, coletar dados dos diferentes projetos, consolidá-los a algum órgão ou comitê, e ainda, o PMO deverá assegurar que os projetos estão alinhados com a visão e estratégia organizacionais, o que é normalmente feito através da comparação com o caso de negócio.

2.3 PMO e a estratégia organizacional

A estratégia é uma perspectiva do futuro da organização de como atingir sua visão e metas. A organização deve traduzir sua estratégia em indicadores chaves de desempenho (Key Performance Indicator, KPIs), que darão base para o PMO, avaliar projetos e programas para alinhar com a estratégia organizacional (IPMA, 2006).

“Algumas organizações podem empregar o uso de um portfólio de projetos para efetivamente gerenciar vários programas e projetos em andamento num determinado momento. Um portfólio é definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos” (PMI, 2017 p.11). A definição e comparação sobre gestão de projetos, programas e portfólios, a fim de classificar e distinguir quanto ao escopo, mudanças e o monitoramento do gerenciamento, é de suma importância para compreender melhor esses termo, como pode-se observar no quadro 1.

Quadro 1 - Visão comparativa de gerenciamento de portfólios, programas e projetos

Gerenciamento de Projetos Organizacionais			
	Projetos	Programas	Portfólios
Definição	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.	Um programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente	Um portfólio é um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
Escopo	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas têm um escopo que abrange os escopos dos componentes do programa. Os programas produzem benefícios para uma organização ao garantir que as saídas e resultados dos componentes do programa sejam entregues de forma coordenada e complementar.	Os portfólios têm um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização
Mudança	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada.	Os programas são gerenciados de uma forma que aceita as mudanças e se adapta a eles, conforme necessário, para otimizar a entrega de benefícios à medida que os componentes do programa entregam resultados e/ou saídas.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças nos ambientes internos e externos mais abrangentes.
Monitoramento	Os gerentes do projeto monitoram e controlam o trabalho de produzir os produtos, serviços ou resultados que o projeto pretendia produzir.	Os gerentes do programa monitoram o progresso dos componentes do programa para que garantir as metas gerais, os cronogramas, o orçamento e os benefícios do programa serão cumpridos.	Os gerentes de portfólio monitoram mudanças estratégicas e agregam alocação de recursos, resultados de desempenho e risco do portfólio.

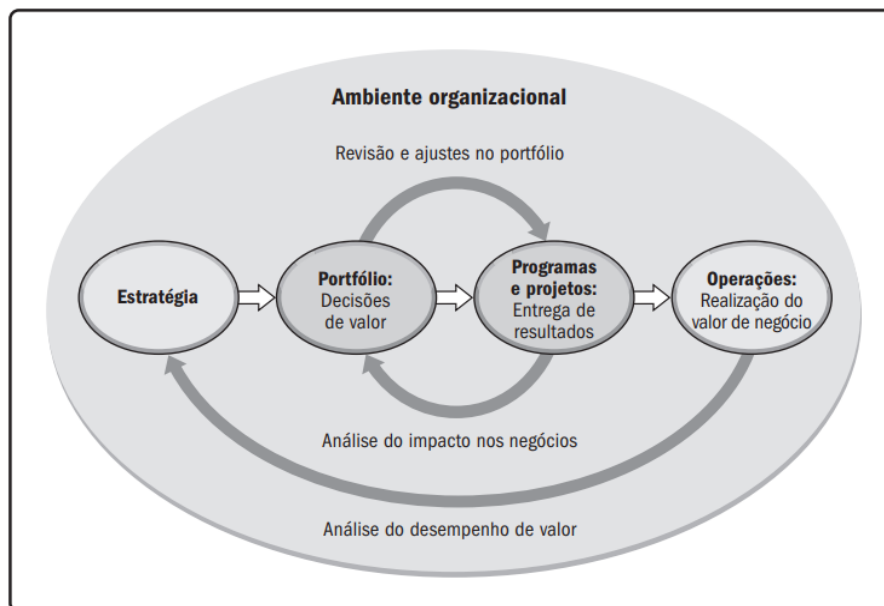
Fonte: Adaptado PMI (2017)

Nos portfólios ou programas, os projetos são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais. Isso é feito muitas vezes no contexto de um plano estratégico que é o fator

principal de orientação para os investimentos em projetos. O alinhamento com as metas de negócios estratégicos da organização pode ser alcançado por meio de um gerenciamento sistemático de portfólios, programas e projetos através da aplicação do gerenciamento de projetos organizacional (GPO). O GPO é definido como uma estrutura na qual o gerenciamento de portfólios, programas e projetos são integrados com os habilitadores organizacionais para alcançar objetivos estratégicos (PMI, 2017).

A figura 1 apresenta o ambiente organizacional, em que estratégia, portfólios, programas, projetos e operações interagem.

Figura 1- Gerenciamento de projetos organizacional



Fonte: PMI (2017)

A estrutura organizacional de projetos zela pelo cumprimento dos conceitos de gerenciamento de projetos na organização sob formas distintas: de um grupo isolado responsável por um projeto específico até uma grande repartição que gerencia todos os projetos (PATAH e CARVALHO, 2009).

2.4 Tipologia dos PMOs

As organizações geralmente definem os objetivos e funções a serem executadas pelos PMOs, baseadas nas necessidades e oportunidades a serem alcançadas. Com base nessas funções, podemos classificar as estruturas em determinados tipos de PMOs. As tipologias são

as mais variadas possíveis e baseadas em critérios completamente diferentes (ALMEIDA, 2017).

2.4.1. Tipologia de Unger, Gemünden e Aubry

Unger, Gemünden e Aubry (2012 apud Correia, 2013), classificam três papéis que o PMO pode assumir:

- **Coordinator:** assumem a dupla direção dos portfólios de projetos e dos recursos, visando maximizar a rapidez e eficiência, minimizando falhas, e apoiar os projetos e coordenação interdepartamental, de modo a diminuir os conflitos entre projetos, resolver conflitos de poder e servir de mediador entre gestores de projetos.
- **Controller:** atualiza e fornece as informações para a tomada de decisão e oferecem medidas corretivas no apoio à gestão de topo (supervisão de projetos, controle de metas), assegurando uma disseminação do conhecimento.
- **Supporter:** executa serviços de apoio de planejamento, preparação de relatórios, software de projetos e cultivam normas de gestão de projetos na organização, incluindo transferência de conhecimento entre as partes envolvidas.

2.4.2. Tipologia de Crawford

Crawford (2011, apud Correia, 2013) estabelece um paralelismo entre a evolução de um negócio e os diferentes tipos de PMOs, que correspondem a três fases do processo de evolução que são:

- **Project Control Office:** dedica-se a um único projeto, normalmente de grande dimensão.
- **Business Unit PMO:** gere múltiplos projetos de diferentes dimensões, integrando, gerindo e alocando os recursos ao nível do projeto e ao nível organizacional. Em termos de estrutura localiza-se num único departamento.
- **Strategic PMO:** localizado ao nível corporativo coordena, seleciona, prioriza e monitora os projetos e programas alinhados com a estratégia organizacional, assegura que a metodologia de gestão de projetos é a adequada à organização tendo em consideração as especificidades para cada unidade de negócio.

2.5 Papéis e funções dos PMOs

Existe uma infinidade de funções que podem ser designadas a um PMO. Cada empresa tem problemas e necessidades específicas e cada uma delas pode atribuir de maneira particular a responsabilidade pela solução desses problemas ao seu escritório de gerenciamento de projetos (LIMA, 2008).

Hobbs e Aubry (2007), por meio de um estudo de caso e revisão literária, mapearam 27 funções e papéis atribuídos aos PMOs. A pesquisa realizada com 500 PMOs de todo o mundo, mostra o percentual das funções que são relevantes para as organizações, como pode-se observar no quadro 2.

Quadro 2 - Funções do PMO em ordem decrescente de relevância

Função do PMO	%
Reportar status dos projetos para gerência superior	83%
Desenvolver e implementar uma metodologia padronizada	76%
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos	65%
Desenvolver a competência das pessoas, incluindo treinamento	65%
Implementar e operar um sistema de gerenciamento de projetos	60%
Prover conselhos para gerência superior	60%
Coordenação das interferências entre os projetos	59%
Desenvolver e manter um painel de controle dos projetos	58%
Promover a gestão de projetos dentro da organização	55%
Monitorar e controlar o desempenho do PMO	50%
Participar do planejamento estratégico	49%
Prover aconselhamento aos gerentes de projetos	49%
Gerenciar um ou mais portfólios	49%
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	48%
Gerenciar os arquivos da documentação dos projetos	48%
Gerenciar um ou mais programas	48%
Conduzir auditorias nos projetos	45%
Gerenciar as interfaces com o cliente	45%
Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronizá-las	42%
Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos	42%
Alocar recursos entre os projetos	40%
Conduzir revisões pós projetos	38%
Implementar e gerenciar a base das lições aprendidas	34%
Implementar e gerenciar a base de riscos	29%
Gerenciamento dos benefícios	28%
Benchmarking	25%
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para os gerentes de projetos	22%

Fonte: Traduzido de Hobbs e Aubry, 2007

Diante dos dados apresentados da pesquisa no quadro 2, Hobbs e Aubry (2007), classificaram 5 grupos de funções e mais 3 adicionais, que serão apresentadas a seguir:

Grupo 1 - Monitoramento e Controle do Desempenho do Projeto

- Reportar status dos projetos para gerência superior;
- Monitorar e controlar o desempenho dos projetos;
- Implementar e operar um sistema de gerenciamento de projetos;
- Desenvolver e manter um painel de controle dos projetos.

Grupo 2 – Desenvolvimento das Competências e Metodologias em Gerenciamento de Projetos

- Desenvolver e implementar uma metodologia padronizada;
- Desenvolver a competência das pessoas, incluindo treinamento;
- Promover a gestão de projetos dentro da organização;
- Prover aconselhamento aos gerentes de projetos;
- Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronizá-las.

Grupo 3 – Gerenciamento de Múltiplos Projetos

- Coordenação das interferências entre os projetos;
- Gerenciar um ou mais portfólios;
- Identificar, selecionar e priorizar novos projetos;
- Gerenciar um ou mais programas;
- Alocar recursos entre os projetos.

Grupo 4 – Gerenciamento Estratégico

- Prover conselhos para gerência superior;
- Participar do planejamento estratégico;
- Gerenciamento dos benefícios;
- Benchmarking.

Grupo 5 – Aprendizado Organizacional

- Monitorar e controlar o desempenho do PMO;
- Gerenciar os arquivos da documentação dos projetos;
- Conduzir auditorias nos projetos;
- Conduzir revisões pós projetos;
- Implementar e gerenciar a base das lições aprendidas;
- Implementar e gerenciar a base de riscos.

Funções adicionais

- Gerenciar as interfaces com o cliente;
- Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos;
- Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para os gerentes de projetos.

Os grupos de funções funcionam de forma em que os escritórios de gerenciamento de projetos possam assumir dentro das organizações. As funções apresentadas combinam de uma forma livre, de acordo com a necessidade e gerenciamento da empresa (LIMA, 2008).

2.6 Considerações

Este capítulo, foi dividido em duas partes, iniciando com a discussão do conceito sobre gestão de projetos, definindo suas três etapas e as áreas de conhecimento.

Na segunda parte, foi abordado, a relação do PMO com a estratégia organizacional, obtendo uma visão comparativa sobre gerenciamento de portfólios, programas e projetos, e por fim, tipologias, papéis e funções dos PMOs.

Em seguida, serão abordados os conceitos sobre a maturidade do escritório de projetos e sua importância, e três principais modelos da literatura.

3 MATURIDADE

Nesta seção, é apresentado a definição da maturidade no gerenciamento de projetos, e a sua importância para as organizações, tais como três modelos de maturidade que serão apresentados de forma detalhada.

3.1 Modelos de Maturidade

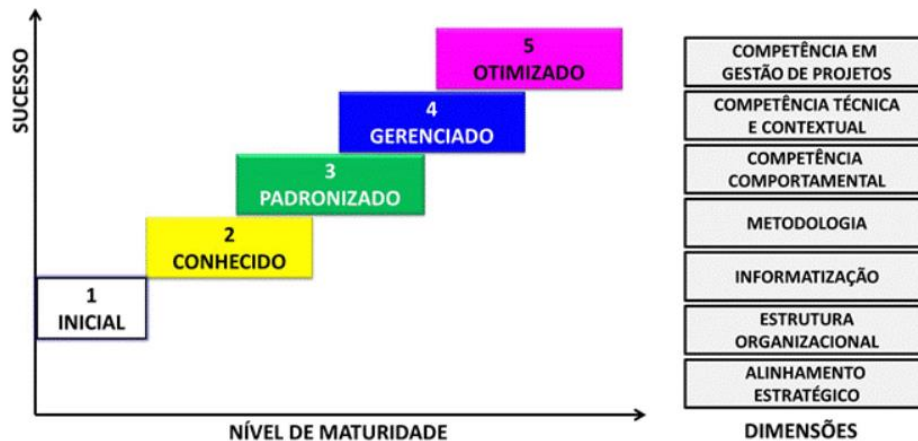
O Kwak (et al.,2015), define maturidade com o nível de sofisticação em que uma organização se encontra frente às práticas de gestão de projetos. Os autores Cookie e Davies (2004) ressaltam ainda que os modelos de maturidade foram criados para auxiliar as organizações a entender os níveis de competências, isto é, a habilidade em lidar com projetos e a capacidade em estabelecer estratégias inovadoras.

As descobertas no estudo apresentado por (Hobbs e Aubry, 2007), percorridos no capítulo anterior, foi de que 50% dos PMOs estudados possuem a função de “monitorar e controlar o desempenho do PMO”, ou seja, constata-se que os PMOs se preocupam em medir o seu próprio desempenho (HENRIQUE e BESSA, 2016), sendo assim neste capítulo serão apresentados três modelos da literatura para avaliar o grau de maturidade e exemplificar as características e os objetivos de implantação nas organizações.

3.1.1 Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (MMGP)

O MMGP, foi lançado no final de 2002 por Darci Prado e obteve bastante sucesso no Brasil e em alguns países como França e Portugal. O objetivo desta perspectiva é classificar, através de uma avaliação setorial, a habilidade que a organização possui de gerenciar seus projetos em cinco níveis de maturidade: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado. Após identificação do nível de maturidade, é possível traçar o perfil da organização em seis dimensões: competência técnica, uso prático da metodologia, informatização, estrutura organizacional, alinhamento com os negócios da organização, competências comportamentais e contextuais (PRADO, 2008). Na figura 2 serão apresentados os 5 níveis e as 7 dimensões do modelo, e que relaciona o sucesso e o nível de maturidade.

Figura 2: Relação esperada entre maturidade e sucesso



Fonte: (Prado, 2010)

A consequência desta característica é que se espera que departamentos de alto desempenho obtenham altos valores de maturidade ou, se um departamento obtém um alto valor de maturidade é porque ele possui alto desempenho (PRADO, 2010), como pode-se observar na figura 2.

De acordo com Prado (2010) por meio da aplicação de um questionário para os níveis 2 ao 5, com 40 questões de múltiplas escolhas, sendo 10 para cada nível, é possível obter dados para analisar o grau de maturidade da organização, que são calculados e categorizados nos seguintes níveis.

- **Nível 1:** A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos. Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.
- **Nível 2:** Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:
 - Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos;
 - Uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades;
 - Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos;

- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional;
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).

- **Nível 3:** Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são:
 - Evolução nas competências;
 - Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos;
 - Uso de baseline;
 - Medição de desempenho dos projetos encerrados;
 - Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.);
 - A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano, período em que se pode utilizar todos os processos da metodologia (início, meio e fim) em uma quantidade significativa de projetos

- **Nível 4:** Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são:
 - Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática;
 - Eliminação das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos;
 - Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4;
 - Esta situação ocorre há mais de 2 anos;
 - Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

- **Nível 5:** Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:
 - Otimização de processos e ferramentas;
 - Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.);
 - Altíssimo nível de sucesso;
 - Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress;
 - Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark;
 - Esta situação ocorre há mais de 2 anos;

- Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

Cada nível pode conter até sete dimensões da maturidade em diferentes intensidades e peculiaridades (PRADO, 2010) que dão suporte para a gestão dos projetos.

- **Competência em Gerenciamento de Projetos e de Programas:** Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
- **Competência em Técnica e Contextual:** Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
- **Competência Comportamental:** Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
- **Uso de Metodologia:** Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de Business Case.
- **Informatização:** Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.
- **Alinhamento Estratégico:** Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.
- **Estrutura Organizacional:** Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o Business Case como para a etapa de Implementação. Para o caso da etapa de implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO e comitês. A Estrutura organizacional deve definir funções regras e normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.

3.1.2 Organization Project Management Maturity Model (OPM3)

É um modelo de maturidade de projetos criado pelo PMI. Em 1998, gerentes de projetos pertencentes ao PMI se reuniram e se comprometeram a criar um projeto que tivesse como resultado um modelo padrão que ajudasse as organizações a melhorarem suas capacidades e competências para administrar projetos. Este modelo tem como missão avaliar o nível de maturidade da gerência de projetos, orientar e dar suporte as organizações no que diz respeito ao nível de maturidade no gerenciamento de projetos (HERRIQUE e BESSA, 2016)

Para realizar a avaliação da maturidade, o método OPM3 do PMI (2008), tem um questionário de 125 questões que permitem a auto avaliação do nível de maturidade da organização em projeto, programa e portfólios. O modelo é baseado em três elementos chaves: Conhecimento, Avaliação e Aperfeiçoamento.

- **Conhecimento (Knowledge):** apresenta todo o conteúdo do modelo. Ele representa um livro (Knowledge Foundation) que contém informações fundamentais sobre o modelo, incluindo aproximadamente 600 melhores práticas em gerenciamento organizacional de projetos e suas expectativas.
- **Avaliação (Assessment):** são apresentados os métodos, processos e procedimentos para auto avaliação da maturidade da organização. É aplicado um questionário para identificar as fraquezas e forças da organização comparando com melhores práticas sugeridas. Em alguns casos, a avaliação é realizada por ferramentas específicas que trabalham com o modelo.
- **Aperfeiçoamento (Improvement):** ele proporciona a organização um processo de incremento permitindo com que a mesma possa evoluir o seu nível de maturidade atual para um nível desejado. Segundo OPM3(2003), este elemento é o que tem de melhor comparando-o com outros modelos de maturidade.

E quanto as dimensões, o modelo OPM3 pode ser avaliado em:

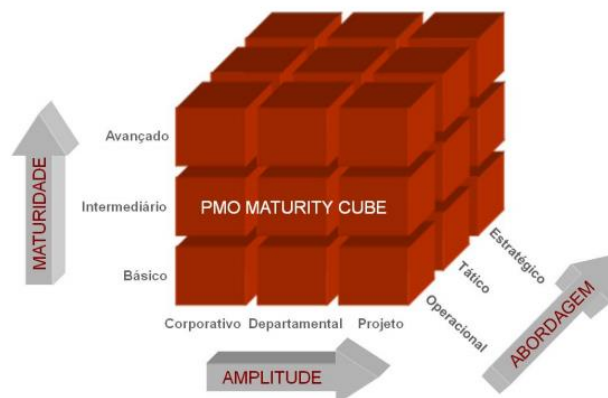
- Estágios de melhoria de processos (Standardize, Measure, Control , Improve - SMCI).
- Domínio de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio (Project, Programe e Portfólio – PPP)
- Grupos de processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento (Initiating, Planning, Executing, Controlling e Closing – IPECC).

Essa possibilidade de avaliar a maturidade em diversas visões possibilita às organizações flexibilidade e suporte no processo de tomadas de decisão, assim como na definição e planejamento das melhorias a serem incorporadas. Além disso, o PMI prove treinamento, suporte, software e material para aplicação do método OPM3 para as organizações que se interessam (PRADO, 2010).

3.1.3 PMO Maturity Cube

O PMO Maturity Cube (Pinto et al.,2010) é um modelo de avaliação da maturidade de escritórios de projetos em gerenciamento de projetos. Reuni conceitos referentes a amplitude e abordagem, e com o preenchimento de um questionário, determina o grau de maturidade que se encontra o PMO, que pode ser básico, intermediário e avançado. As informações contidas nos questionários foram selecionadas a partir de uma pesquisa publicada por (Hobbs e Aubry, 2007). Esta pesquisa, apresentada no capítulo anterior, identificou 27 funções mais comuns executadas pelos PMOs. Elas representam os serviços mais prestados que se tornaram referências para o modelo (HOBBS e AUBRY, 2007). A figura 3 demonstra as três dimensões do modelo, que formam um cubo.

Figura 3: As três dimensões do PMO Maturity Cube.



Fonte: (Pinto et al.,2010)

Para (Pinto et al.,2010), a classificação quanto as dimensões do PMO Maturity Cube, da amplitude e a abordagem são definidos como:

Amplitude: Basicamente existem três possibilidades mutuamente excludentes, como mostrado na figura 3.

- PMO programa-projeto: que tem como abrangência apenas um projeto ou programa da organização;
- PMO departamental: que abrange uma área, departamento, diretoria ou unidade de negócio, ou seja, apenas uma parte da organização;
- PMO corporativo: que abrange a organização como um todo.

Abordagens: Diz respeito a como o PMO atua junto a seus clientes. Essa atuação pode ser de caráter estratégico, tático ou operacional, podendo ainda ter simultaneamente os três tipos de atuação. O direcionador da abordagem de um PMO deve ser a sua missão, a qual definirá o quão estratégico, tático ou operacional ele deve ser.

- **Atuação de caráter estratégico:** envolve oferecer a seus clientes serviços que de alguma forma têm uma ligação com questões estratégicas da organização, tais como gerir o portfólio de projetos, prover informação a alta gestão para a tomada de decisão, priorizar projetos, monitorar a realização da estratégia;
- **Atuação de caráter tático:** envolve oferecer a seus clientes serviços que atendem a um grupo de projetos ou indivíduos, tais como prover metodologia de gerenciamento de projetos, prover ferramentas de gerenciamento de projetos, prover treinamento para gerentes e equipes;
- **Atuação de caráter operacional:** envolve oferecer a seus clientes serviços direcionados a um projeto ou indivíduo, tais como apoiar o planejamento e controle do projeto, fazer coaching/mentoring, gerenciar um projeto estratégico e recuperar um projeto com problemas.

Segundo Pinto et al., (2010 p. 17) o nível de maturidade atual em cada uma das abordagens é dado pela comparação entre a pontuação relativa à situação atual da organização, com o total de pontos possíveis de serem obtidos no modelo, para determinar o nível desejado o cálculo é da mesma forma, só alterando a perspectiva desejada de atuação para o modelo de maturidade.

A maturidade atual e a maturidade desejada são representadas por meio de percentuais, que podem ser classificados como nível básico, intermediário e avançado, como mostrado na tabela 1.

Tabela 1 - Classificação do nível de maturidade

Níveis	%
Básico	0% - 33%
Intermediário	34% - 66%
Avançado	67% - 100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, para definir o grau de maturidade da organização segundo o modelo de (Pinto et al., 2010), é necessário enquadrar a amplitude do PMO da empresa, depois aplicar o questionário adequado, e por meio dos resultados, se define qual abordagem do PMO atua em relação aos seus clientes internos, e seu nível de maturidade atual e desejado em percentual.

3.2 Considerações

Neste capítulo, foi apresentado o conceito sobre maturidade no gerenciamento e no escritório de projetos, e a importância para definir o nível de maturidade nas empresas. O capítulo também apresentou, três modelos de maturidade, conceituando e explorando os níveis, dimensões e abordagens.

No próximo capítulo, será exposto a metodologia do estudo, quanto ao propósito da pesquisa, natureza dos resultados, abordagem da pesquisa e procedimentos técnicos. Logo após o enquadramento da metodologia da pesquisa, o capítulo apresentará o método proposto para o estudo e a descrição das etapas.

4 METODOLOGIA DO ESTUDO

Nesta seção, será apresentada a metodologia utilizada no estudo, dividido em dois tópicos. No primeiro será exposto a metodologia da pesquisa, contemplando a classificação do trabalho. No segundo tópico, explicita o método proposto e a descrição das etapas.

4.1 Metodologia da Pesquisa

A Metodologia é a “aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p.14).

Ganga (2012), aborda que os métodos de pesquisa podem ser classificados quanto a: propósito da pesquisa, natureza dos resultados, abordagem da pesquisa e procedimentos técnicos.

Quanto ao propósito da pesquisa, o objeto do presente estudo é classificado como descritiva, pois segundo Gil (2010, p.27), as “pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que tem objetivo estudar as características do grupo”.

De acordo com Ganga (2012, p.207), quanto à natureza dos resultados da pesquisa o presente estudo é classificado como pesquisa aplicada, pois “procura gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, que por sua vez, envolve verdades e interesses locais”.

A abordagem do presente estudo é classificada como pesquisa quantitativa e qualitativa, pois de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.51), a abordagem quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.)”. Ganga (2010), conceitua a abordagem qualitativa como a utilização de métodos experimentais, que tem como objetivo estabelecer relações de causa entre várias variáveis de pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, a “maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo dessa, denominado de design, que pode ser traduzido como delineamento, uma vez

que expressa as ideias de modelo, sinopse e plano” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p.54). No presente estudo foram adotados os procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, foi realizada por meio de estudo de teses, artigos, dissertações e livros. Segundo Ganga (2012, p.212), “ a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências, teóricas publicadas em documento [...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”.

De acordo com Gil (2010, p.30) a “pesquisa documental apresenta muitos pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica, posto que nas duas modalidades utilizam-se de dados já existentes, e que a principal diferença está na natureza das fontes”. Prodanov e Freitas (2013, p.55) afirmam que a “pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, e a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Para Prodanov e Freitas (2013, p.59) a pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

O procedimento técnico do estudo de caso, Ganga (2012, p.260) define “como uma pesquisa empírica, baseada em evidências qualitativas e quantitativas que investigam um fenômeno contemporâneo inserido no contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto são claramente definidas”.

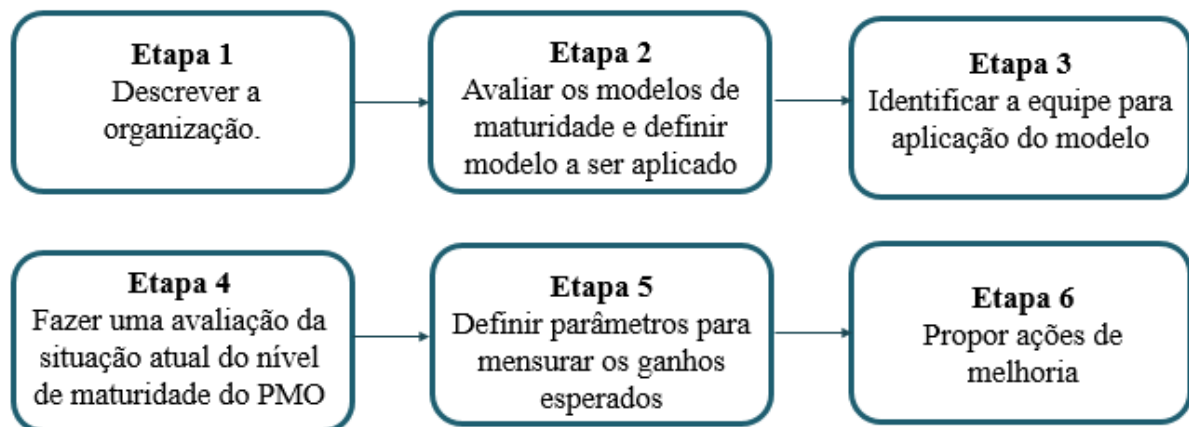
O estudo de caso da pesquisa, foi definido através da aplicação de um questionário disponibilizado on-line, com avaliação dos resultados obtidos apresentados no apêndice, determinou-se o grau de maturidade atual e desejado do PMO departamental.

Portanto, o estudo pode ser classificado quanto ao propósito da pesquisa como descritiva, com caráter aplicada e com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando dos procedimentos técnicos bibliográficos, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

4.2 Método proposto

O método proposto inicia com a caracterização da empresa, com o objetivo de apresentar a estrutura do PMO e a estratégia organizacional, logo após, vem a etapa para avaliar os modelos apresentados no trabalho, e definir o modelo a ser aplicado, a próxima etapa identifica a equipe para aplicar o modelo, na quarta etapa é feita uma avaliação da situação do nível de maturidade atual do PMO departamental, logo após, vem a mensuração do horizonte de tempo para aplicar o plano de ação/melhoria e a definição da maturidade desejada, e por fim, as ações/melhorias e resultados para estruturar o PMO da organização. Pode-se observar a figura 4 do desdobramento das etapas.

Figura 4 - Etapas do método proposto



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1 Etapa 1 - Descrever a organização

Nesta primeira etapa do método proposto, é apresentada a descrição da empresa, destacando os objetivos estratégicos e relacionando com os projetos do PMO departamental. Logo após, foram apresentados a estrutura do PMO atual da organização, ressaltando o tempo ativo do escritório de projetos, quantidade de pessoas e o organograma. Essas informações foram coletadas através de fontes internas, site da empresa e entrevista com a gerência do PMO.

Após a conclusão desta etapa, são alcançados:

- a) Conhecimento da estratégia corporativa e dos projetos existentes do portfólio;
- b) Informações sobre a estrutura do PMO atual da organização.

4.2.2 Etapa 2 - Avaliar os modelos de maturidade e definir modelo a ser aplicado

Nesta etapa, serão comparados os três modelos de maturidade apresentados no capítulo três, para identificar as variáveis representativas para organização e assim definir o modelo a ser aplicado. A análise comparativa dos modelos, representado como padrão das variáveis, foram definidos por meio de um estudo de Rodrigues (2011), em que o autor realiza uma análise a partir das avaliações e comparações das pesquisas dos seguintes autores, Rabechini (2005), Carvalho et al (2005), Harisson (2006), Jia et al (2008) e Khoshgoftar e Osman (2009), a comparação é feita através de uma matriz.

Após a conclusão desta etapa, são alcançados:

- a) A comparação por meio das variáveis do modelo de maturidade;
- b) A escolha do modelo de maturidade a ser aplicado na organização.

4.2.3 Etapa 3 - Identificar a equipe para aplicação do modelo

Nesta etapa, serão identificadas as equipes para a aplicação do questionário em anexo, com a finalidade de definir o grau de maturidade do PMO. Os três modelos em análise, possuem questionários padrões, após a conclusão da etapa 4.2, o questionário será tratado e disponibilizado on-line para os colaboradores responderem. As equipes foram indicadas pela gerência do PMO, e após a escolha, foi realizado um momento prévio para apresentar o questionário e tirar as possíveis dúvidas.

Após a conclusão desta etapa, são alcançados:

- a) A escolha da equipe para aplicação do modelo;
- b) A definição de prazo e tira-dúvidas do questionário.

4.2.4 Etapa 4 - Fazer uma avaliação da situação atual do nível de maturidade do PMO

Nesta etapa, será definido o nível de maturidade da organização atual, por meio da aplicação do questionário disponibilizado on-line para a equipe.

Para obter os resultados nas três abordagens será utilizado a equação 1, em que define o valor em percentual do nível de maturidade.

$$Z = \frac{\sum_{i=1}^k Xi.ni}{(\sum_{i=1}^k ni).Y} = \frac{X_1.n_1 + X_2.n_2 + \dots + X_k.n_k}{(n_1 + n_2 + \dots + n_k).Y} \quad (1)$$

Sendo Z o valor procurado para definir a maturidade do PMO nas três abordagens, x é o valor percebido pelos entrevistados, n é o peso do nível, variando de 0 até 4, e por fim o Y , que é a quantidade de entrevistados na pesquisa.

A avaliação e as informações apresentadas, foram feitas através da análise dos resultados dos questionários aplicados.

Após a conclusão desta etapa, são alcançados:

- a) O nível atual de maturidade do PMO da organização;
- b) Avaliação atual do PMO.

4.2.5 Etapa 5 - Definir parâmetros para mensurar os ganhos esperados

Nesta etapa, após o nível atual de maturidade e a avaliação completa do PMO serem determinados e discutidos, foram definidos os aspectos de nível em que a organização espera chegar para um determinado período. O horizonte será definido pela gerência do PMO, e com relação ao nível desejado de maturidade, o mesmo questionário da etapa 4.2, foi aplicado para a gerência. As informações do nível desejado, serão analisados através de gráficos dos resultados da pesquisa.

Após a conclusão desta etapa, são alcançados:

- a) O horizonte em tempo, para estruturar o PMO;
- b) O nível de maturidade desejado.

4.2.5 Etapa 6 – Propor ações de melhoria

Por fim, na última etapa, serão determinadas as ações de melhoria para que a organização possa alcançar o nível de maturidade desejado no horizonte definido pela gerência. O plano de ação apresentará a melhoria a ser implementada, recursos necessários, responsável, data de início, data fim e status. Além do acompanhamento do plano de melhoria, será feito um gráfico de gantt para um acompanhamento efetivo de prazos.

Após a conclusão desta etapa, são alcançados:

- a) O plano de melhoria para alcançar o nível desejado.
- b) Acompanhamento dos prazos do plano de ação

4.3 Considerações

Este capítulo foi dividido em duas partes, a primeira apresentou a metodologia da presente pesquisa, classificando o estudo quanto ao propósito da pesquisa, natureza dos resultados, abordagem da pesquisa e procedimentos técnicos. Na segunda parte, definiram-se as seis etapas para o método proposto, e suas descrições.

Para o próximo capítulo, as seis etapas do método proposto, serão desenvolvidas e aplicadas no estudo de caso.

5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

Neste capítulo, serão detalhadas as etapas definidas no método proposto, descritas no capítulo anterior. As informações foram obtidas por meio de entrevistas, dados internos e externos da empresa, e aplicação de questionário.

5.1 Etapa 1 - Descrever a organização

A empresa em estudo, fundada em 1962, presente na Itália, Espanha, França, Bélgica, Brasil, Rússia, Chile, Panamá, Costa Rica e outros países, abrange atividades de geração, distribuição, transmissão, conversão e comercialização de energia. Presente no Ceará, a empresa atende 4 milhões de clientes no estado.

A empresa em análise é localizada em Messejana, Ceará, onde se encontra ao nível de departamento, com as atividades de operação comercial e técnica, que abrange as áreas de Fortaleza e da região Metropolitana.

O plano estratégico do grupo é definido no contexto social, ambiental e econômico, que são divididos em pilares, essa função é de fundamental importância para enquadrar as ações e os objetivos dos departamentos da empresa no Brasil e assim obter resultados estratégicos para organização como todo. Portanto, para que o planejamento estratégico da empresa esteja diretamente ligado ao PMO, é de suma importância alinhar os projetos/programas, e assim atingir as metas, que conseqüentemente trarão resultados positivos para o grupo.

Os projetos do portfólio da empresa são executados durante o ano, em que no momento do planejamento estratégico da empresa é realizado o escopo dos projetos, definindo objetivo específico, tarefas, custo e prazos, fornecendo, portanto, a gerência do PMO, informações e diretrizes a serem realizadas para ajudar a tomada decisão e atender ao plano estratégico do grupo e do departamento.

Sendo considerado a matriz do plano estratégico global, o departamento utilizou de tais perspectivas para alinhar os projetos com os pilares e as dimensões do grupo, como pode-se observar na figura 5.

Figura 5 - Mapa estratégico



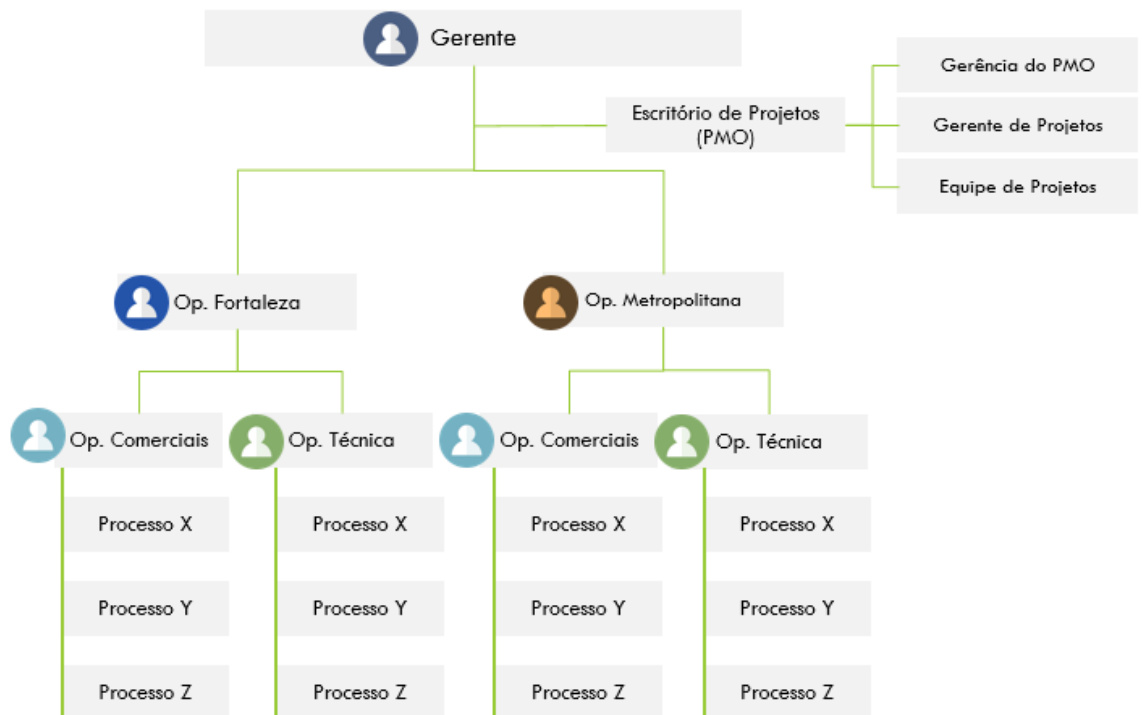
Fonte: Adaptado (Empresa estudada)

No contexto social, está presente a dimensão dos colaboradores, dividido em três objetivos, e que um projeto de HESQ e Clima Laboral está incluso para atender às ações para o desempenho estratégico da dimensão. O contexto ambiental, como pode-se observar no mapa estratégico acima, está alocada na dimensão meio ambiente e sociedade, dividido em dois objetivos, e com apoio para alcançar as metas os projetos de HESQ/Clima laboral e condutor partido, atuando diretamente. Por fim, no contexto econômico está incluso duas dimensões, que são, os acionistas e clientes, divididos em três objetivos, com os projetos de DEC/FEC, ordens no prazo/reclamações, tempo médio de atendimento, corte e IRC/leitura.

5.1.1 Caracterização do PMO

O escritório de projetos está em atividade a um ano e meio na empresa, contando com apoio de oito colaboradores, sendo seis gerentes de projetos, e duas pessoas atuando diretamente na gerência do PMO. O organograma do escritório de projetos é diretamente estruturado para dar apoio ao gerente do departamento, a fim de atuar estrategicamente e dar suporte para tomada de decisão. O organograma é relacionado na figura 6.

Figura 6 - Organograma departamental



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar na figura 6, o PMO é dividido em gerência, gerente de projetos e equipe de projetos. As equipes de projetos, é composta pelos colaboradores do departamento, a fim de executar os planos de ação, e assim obter resultados estratégicos no período de um ano, dando suporte e apoio ao gerente do projeto.

5.2 Etapa 2 - Avaliar os modelos de maturidade e definir modelo a ser aplicado

Para definir o nível atual de maturidade, consideraram-se variáveis importantes para escolha do modelo, portanto, para um embasamento literário, o estudo do autor Rodrigues (2011), foi de fundamental importância para aplicar uma matriz comparativa dos modelos de maturidade, considerando variáveis padrões definidos por meio de pesquisas dos autores Rabechini (2005), Carvalho et al (2005), Harisson (2006), Jia et al (2008) e Khoshgoftar e Osman (2009). A matriz para análise comparativa dos modelos, é composta de acordo com Rodrigues (2011), das seguintes variáveis:

- Refere-se a um padrão: Verificar se o modelo foi baseado em um padrão ou metodologia de gestão de projetos;

- b) Sistema de avaliação: Forma como o modelo identifica e avalia a maturidade;
- c) Escopo do modelo: Área de abrangência do modelo;
- d) Fatores considerados pelo modelo: Quais variáveis o modelo aborda;
- e) Considera a estratégia da organização: Considera o alinhamento estratégico da gestão de projetos com o negócio;
- f) Considera a cultura organizacional: Considera a cultura organizacional;
- g) Identifica forças e fraquezas: Identifica os pontos fortes e fracos;
- h) Aplicabilidade e utilização: Simples, mediana ou complexa;
- i) Sugere alternativa para melhorias: Propõe ações para o avanço da maturidade;
- j) Adaptabilidade a novas condições.

Consideradas as variáveis descritas acima, um quadro foi elaborado para análise comparativa dos três modelos descritos no capítulo três, a matriz é descrita no quadro 3.

Quadro 3 - Comparação dos modelos de maturidade

Matriz\Modelo	PMI-OPM3	Prado-MMGP	Pinto- Maturity Cube
Refere-se a um padrão	PMBOK (PMI)	Aderente ao PMBOK (PMI)	Não Identificado
Sistema de Avaliação	Níveis (1-4)	Níveis (1-5)	Níveis (1-3)
Escopo do modelo	Gestão de Projeto	Gestão de Projeto	Escritório de Projetos
Fatores considerados pelo modelo	Metodologias, fatores de RH, apoio a projetos, alinhamento estratégico, aprendizado organizacional	Competências técnicas, metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências comportamentais e contextuais, alinhamento com estratégias	Abordagem Estratégica, tática e operacional, alinhado com a estratégia organizacional. Aptitude corporativa, departamental e projeto. Identifica quais serviços são oferecidos sob as diferentes abordagens, e com que nível de sofisticação que são executados
Considera a estratégia da organização	Sim	Sim	Sim
Considera a cultura organizacional	Não	Sim	Sim
Identifica forças e fraquezas	Sim	Sim	Sim
Aplicabilidade e utilização	Mediana	Simples	Simples
Sugere alternativa para melhorias	Sim	Sim	Não Identificado
Adaptabilidade a novas condições	Mediana	Mediana	Alta

Fonte: Adaptado (Rodrigues, 2011)

Observando o quadro 3, o modelo de maturidade de Pinto (2010), Maturity Cube, se destaca dos demais, devido aos itens de “escopo do modelo”, “aplicabilidade e utilização”, e também, aos “fatores considerados pelo modelo”, pois a gerência do escritório de projetos da empresa em estudo busca uma fácil aplicação para definir o nível de maturidade, possuindo uma abrangência para o portfólio empresarial, com uma visão estratégica e sistêmica para atender à necessidade dos *stakeholders*. Portanto, o modelo escolhido para definir o grau de maturidade da empresa, foi o de Pinto (2015) do Maturity Cube, pois possui uma abordagem

estratégica, tática e operacional, que permite uma adaptação quanto a realidade da organização, e considerando também a cultura organizacional, fatores importantes que a gerência definiu para a escolha do modelo.

5.3 Etapa 3 - Identificar a equipe para aplicação do modelo

A equipe para responder o questionário da pesquisa foi definida junto com a gerência do PMO, que considerou para a escolha dos participantes, envolvimento e experiência de gerenciamento de projetos.

A equipe escolhida foram, os gerentes de projetos, analistas da empresa, e a própria gerência do PMO, um total de onze pessoas envolvidas e comprometidas com a pesquisa para determinar a avaliação atual da maturidade do escritório de projetos. Somente a gerência do escritório de projetos participou da pesquisa para definir a situação desejada, considerando um determinado período de tempo, que será definido na etapa cinco da metodologia proposta.

Com participantes escolhidos, foi realizada uma reunião para apresentar o questionário, houve um momento de tira-dúvidas sobre as questões da pesquisa, e a definição do prazo para resposta de uma semana. O questionário em anexo foi disponibilizado através de um link na web.

5.4. Etapa 4 - Fazer uma avaliação da situação atual do nível de maturidade do PMO

O modelo escolhido para definir o nível atual de maturidade da empresa em estudo, foi o Maturity Cybe, desenvolvido por Pinto (2010), como apresentado na etapa dois. O modelo possui questionários para serem aplicados nas amplitudes corporativa, departamental e de projetos. Como o objetivo do estudo é mais estruturado no departamento da empresa, o questionário escolhido foi da amplitude departamental. O modelo do questionário utilizado está em anexo.

A pesquisa obteve onze respostas, e com ajuda da equação 1, os resultados foram mostrados e discutidos.

Portanto, aplicando na equação 1, tem-se que o nível de maturidade para abordagem estratégica, tática e operacional é definida por:

$$estratégica = \frac{\sum_{i=1}^k Xi \cdot ni}{(\sum_{i=1}^k ni) \cdot Y} = \frac{194}{30 \cdot 11} = \frac{194}{330} = 0,58787 \text{ ou } 58,79\%$$

$$tática = \frac{\sum_{i=1}^k Xi \cdot ni}{(\sum_{i=1}^k ni) \cdot Y} = \frac{137}{29 \cdot 11} = \frac{137}{319} = 0,42946 \text{ ou } 42,95\%$$

$$operacional = \frac{\sum_{i=1}^k Xi \cdot ni}{(\sum_{i=1}^k ni) \cdot Y} = \frac{126}{23 \cdot 11} = \frac{126}{253} = 0,49802 \text{ ou } 49,80\%$$

Para o cálculo da maturidade geral do escritório de projetos, pode ser utilizando a equação 1, ou o somatório das três abordagens do numerador e divisor acima, que é definida por:

$$Maturidade \text{ do } PMO = \frac{194 + 137 + 126}{330 + 319 + 253} = \frac{457}{902} = 0,50665 \text{ ou } 50,66\%$$

Os cálculos detalhados podem ser observados no apêndice do trabalho. Os resultados são apresentados na figura 7.

Figura 7 - Avaliação do nível atual de maturidade do PMO

Setor	Amplitude do PMO	Abordagem do PMO			Maturidade do PMO
		Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional	
Elétrico	Departamental	58,79% Intermediário	42,95% Intermediário	49,8% Intermediário	50,66% Intermediário

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se observar, que o nível em percentual do PMO da empresa é de 46,45%, que é considerado um grau de maturidade intermediário, como mostrado na tabela 1, em que o nível básico é determinado de 0% a 33%, intermediário de 34% a 66% e o avançado de 67% a 100%.

A empresa apresenta uma abordagem estratégica, com um percentual de 58,79%, pois os programas e projetos desenvolvidos durante o ano são projetados estrategicamente para auxiliar na tomada de decisão da alta gerência, sendo uma forma para atingir as metas e indicadores importantes para a empresa. Na abordagem operacional e tática, a empresa apresentou um nível também intermediário, sendo bastante relevante os resultados, pois o

objetivo é equilibrar as abordagens nos seus determinados níveis, e que sejam, atuantes no grau avançado.

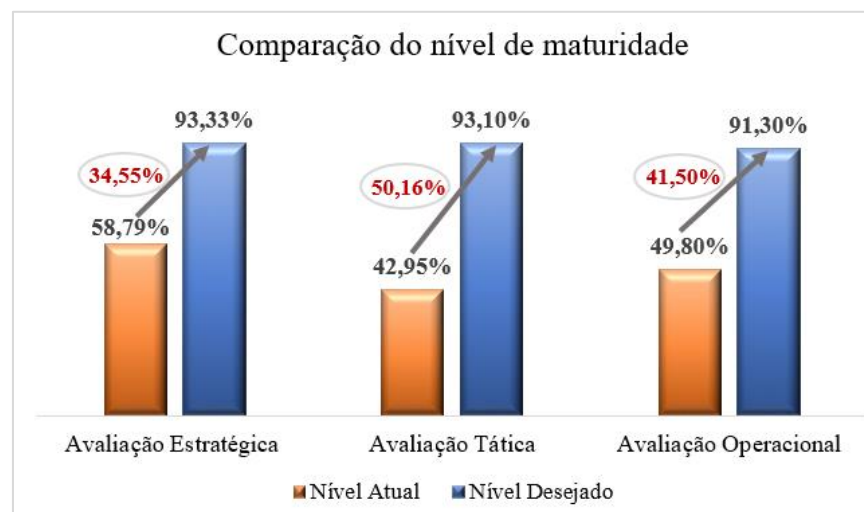
Portanto para empresa, é necessário atuar com um plano de melhoria para todas as abordagens, pois o mesmo apresenta valores em percentual semelhante e com o mesmo nível de maturidade, sendo muito mais fácil para o PMO departamental alcançar o nível avançado em todas as abordagens e conseqüentemente na maturidade do escritório de projetos como todo.

5.5 Etapa 5 - Definir parâmetros para mensurar os ganhos esperados

Por meio de uma reunião com a gerência do PMO, em que os dados do nível atual de maturidade foram analisados e, considerou-se um horizonte de um ano para propor um plano de melhoria por meio da avaliação do questionário para se chegar no nível desejado de maturidade.

Um novo questionário foi aplicado somente para a gerência do PMO, em que se considerou as respostas para uma visão desejada em um ano para estruturar o escritório de projetos da empresa e conseguir chegar em um nível avançado nas três abordagens. Para o cálculo do nível de maturidade desejado, considerou-se a equação (1), os cálculos detalhados estão apresentados no apêndice. Pode-se observar a comparação dos resultados no gráfico 1.

Gráfico 1 - Comparação do nível de maturidade atual e desejado



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar no gráfico acima, na avaliação estratégica o nível atual é de 58,79% (intermediário), e o nível desejado de 93,33% (avançado), a avaliação tática o nível

atual é de 42,95% (intermediário) com o nível desejado de 93,10% (avançado), e por fim, a avaliação operacional o nível atual é de 49,80% (intermediário), com um nível atual de 91,30% (avançado). Todos as avaliações possuem um *gap* para alcançar um nível desejado, portanto é de suma importância observar os objetivos organizacionais para traçar um plano de ação e assim alcançar a maturidade que a gerência deseja para o escritório de projetos. Os *gaps*, como mostrado no gráfico 1, são de 34,55% (estratégico), 50,16% (tático) e 41,50% (Operacional).

O objetivo da gerência do PMO da empresa é chegar no grau de maturidade avançado e com uma estruturação em percentual elevada para o modelo, pois a gerência acredita que os resultados organizacionais serão atingidos de uma forma mais coesa, simplificada e com competências que ajuda a organização a reduzir os riscos que envolva planejamento, processos, execução e controle dos projetos/programas do PMO departamental da empresa.

5.6 Etapa 6 – Propor ações de melhoria

Com os resultados discutidos e apresentados nas etapas quatro e cinco, em que foi apresentado os níveis atual e desejado do escritório de projetos, desejando alcançar o grau avançado em todas as abordagens.

O plano de ação foi elaborado de acordo com as respostas dos questionários, utilizando-se como base a resposta da gerência para alcançar o nível desejado no período de um ano. O plano de ação/melhoria é desenvolvido para responder o seguinte questionamento, “O que a organização precisa melhorar ou desenvolver para alcançar o nível de maturidade desejado? ”. O plano apresentará a melhoria a ser implementada, recursos necessários, responsável, data de início, data fim e status. Para acompanhamento efetivo do plano de ação/melhoria, foi elaborado um gráfico de gantt com auxílio de planilha eletrônica.

Quadro 4 - Plano de ação/melhoria para alcançar o nível desejado de maturidade

META: AUMENTAR O NÍVEL DE MATURIDADE DAS ABORDAGENS ESTRATÉGICA, TÁTICA E OPERACIONAL EM AVANÇADO						
ITEM	O QUE FAZER	RECURSOS NECESSÁRIOS	RESP	DATA INÍCIO	DATA FIM	STATUS
1	Criar um painel para acompanhar os prazos e o avanço dos programas/e ou projetos do portfólio do PMO	[Gerentes de projetos] para realizar levantamento dos dados para o painel	Gerência do PMO	17/06/2019	01/07/2019	Não iniciado
2	Criar um comitê para avaliação, priorização e documentação dos projetos/e ou programas a serem desenvolvidos	[Gerência do PMO] para avaliar a metodologia, pessoas escolhidas e documentos utilizados	Gerência do PMO	17/06/2019	20/12/2019	Não iniciado
3	Elaborar um programa de capacitação para os gerentes de projetos	[Gerência do PMO] para realizar um levantamento da necessidade de capacitação dos gerentes de projetos	Gerência do PMO	17/06/2019	01/07/2019	Não iniciado

4	Pesquisar um sistema de informação para acompanhar e controlar os projetos em uma única plataforma	[Gerentes de projetos] para pesquisar os sistemas diversos aplicado para o controle e gerenciamento de projetos	Gerentes de Projetos	17/06/2019	20/12/2019	Não iniciado
5	Elaborar e estruturar um plano de auditoria para os projetos/e ou programas	[Gerência do PMO] elaborar um calendário para auditoria interna	Gerência do PMO	17/06/2019	30/07/2019	Não iniciado
6	Definir premiações para os melhores resultados dos programas/e ou projetos	[Gerente do Departamento] definir os prêmios e o investimento necessário	Gerente de Departamento	20/10/2019	20/12/2019	Não iniciado
7	Estruturar e pesquisar novos indicadores para acompanhar o PMO	[Gerência do PMO] para reunir informações dos indicadores e pesquisar novas formas para mensuração	Gerência do PMO	17/06/2019	01/07/2019	Não iniciado
8	Incentivar os colaboradores a inscrever projetos em programas da empresa a nível corporativo	[Gerentes de projetos] aplicar formas de incentivo, seja por meio de comunicado empresarial (Newsletter), ou por pequenas premiações para incentivar as inscrições	Gerente de projetos e Gerência do PMO	17/06/2019	30/12/2019	Não iniciado
9	Criar eventos para compartilhar resultados e lições aprendidas dos projetos/ e ou programas desenvolvidos durante o ano	[Gerente do Departamento] definir o recurso disponível para o evento	Gerente de projetos e Gerência do PMO	01/07/2019	20/12/2019	Não iniciado
10	Realizar análise do gerenciamento dos riscos	[Gerentes de projetos] fazer análise dos riscos para os projetos	Gerente de projetos	12/07/2019	20/12/2019	Não iniciado
11	Realizar o gerenciamento das partes interessadas	[Gerentes de projetos] identificar e gerenciar as partes interessadas para cada projeto	Gerente de projetos	15/07/2019	01/02/2020	Não iniciado
12	Identificar e realizar a gestão do valor agregado	[Gerentes de projetos] identificar e gerenciar o valor agregado dos projetos para a organização	Gerente de projetos	30/07/2019	01/02/2020	Não iniciado
13	Aplicar metodologias ágeis para o gerenciamento de projetos	[Gerentes de projetos] executar a metodologia scrum em seus projetos	Gerente de projetos	30/07/2019	30/12/2019	Não iniciado

Fonte: Elaborado pelo autor

O método apresentado e suas etapas foram discutidos pela gerência em reunião, pois estavam preocupados quanto a precisão dos resultados para determinar o nível de maturidade da organização, porém, com as etapas esclarecidas e definidas, foi mais fácil quebrar barreiras existentes, e assim mensurar os ganhos esperados com a proposta de melhoria do presente trabalho.

O plano de ação/melhoria será implantado na empresa. O gerente do departamento e a organização como todo se comprometeram em executar as ações apresentadas, e mensurar os resultados depois de um ano, ou seja, será realizado novamente a aplicação do questionário em julho de 2020 para comparar com os resultados atuais, e de quanto o *gap* do nível de maturidade atual para o desejado foi atingindo.

5.7 Considerações

Neste capítulo, foram apresentadas as etapas necessárias para realizar o estudo de caso do presente trabalho. Dividido em seis etapas: descrição da organização e do PMO, avaliar os modelos de maturidade e definir o modelo a ser aplicado, identificar a equipe para aplicação do modelo, realizar uma avaliação da situação atual do nível de maturidade do PMO, definir parâmetros para mensurar os ganhos esperados, e por fim, propor ações de melhoria para que a organização possa alcançar o nível de maturidade desejado.

Primeiramente, foi realizado a descrição da organização e do PMO. A etapa apresentou a estratégia global e departamental da organização, relacionando o mapa estratégico com os projetos existentes no portfólio da empresa.

Em seguida, por meio do estudo de Rodrigues (2011), foi feita a comparação dos três principais modelos de maturidade apresentadas no capítulo três, e logo após, definido o modelo a ser aplicado na organização utilizando fatores importantes em que a gerência do PMO consideraram por meio de reunião. Logo após, definiu-se a equipe para responder o questionário do modelo.

Posteriormente, com os resultados encontrados por meio das respostas do questionário aplicado, foi feita uma avaliação geral do nível de maturidade, apresentando o valor e o nível das abordagens em que o PMO departamental se encontra.

Logo após, foi mensurado os ganhos esperados, ou seja, definido o horizonte de um ano para a organização alcançar o nível de maturidade desejado, e por meio de uma nova aplicação do questionário, respondido somente pela gerência, definiu-se o valor em percentual e os *gaps* para as três abordagens do modelo.

Por fim, foi proposto as ações de melhoria para a organização alcançar o nível desejado de maturidade para a abordagem estratégica, tática e operacional no período de um ano.

No próximo capítulo, são feitas conclusões sobre o estudo realizado, por meio da aplicação da metodologia, os objetivos específicos atingidos e os resultados alcançados.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste último capítulo tem como finalidade, apresentar os resultados obtidos com a metodologia aplicada no estudo de caso, e se os objetivos geral e específico do presente trabalho foram alcançados. Posteriormente, são tratadas as recomendações para trabalhos futuros e as considerações finais.

6.1 Conclusões

O presente trabalho teve como principal objetivo propor e aplicar uma metodologia para avaliação do nível de maturidade atual e desejado do PMO departamental. Desta forma, com a metodologia aplicada, e por meio dos resultados encontrados e analisados, um plano de ações/melhorias foi sugerido para a organização elevar o nível de maturidade para conseguir chegar no desejado.

Para iniciar o estudo, de acordo com o primeiro objetivo específico de avaliar as metodologias para definir o grau de maturidade, identificando e conceituar as aplicações dos modelos, foi elaborado uma revisão teórica sobre o tema, a fim de apresentar três modelos principais da literatura, definindo os objetivos, níveis, abordagens, amplitudes e conhecimento dos questionários padrões de cada modelo.

Outro item abordado no objetivo específico é a definição e aplicação da metodologia adequada, a fim de identificar o nível de maturidade atual da empresa. Antes deste item do objetivo específico ser concluído, foi definido o modelo de maturidade a ser aplicado na organização através da comparação dos três modelos apresentados no capítulo três, definido as variáveis representativas por meio do estudo de Rodrigues (2011) e fatores que a gerência do PMO da empresa em estudo considerava importantes, concluindo assim a etapa dois da aplicação do método proposto. Para a conclusão do objetivo específico comentado, considerou-se também a etapa três, em que se definiu a equipe para aplicação do questionário e, por meio dos resultados encontrados, foi feita uma análise do nível atual de maturidade, concluindo assim o terceiro objetivo específico do trabalho.

Após o nível de maturidade atual ser definido na etapa quatro, o objetivo específico de identificar os pontos fracos no PMO da empresa que corrobora para o nível de maturidade baixo, foi analisado por meio dos resultados das três abordagens do modelo escolhido no estudo de

caso, em que a empresa aponta para um nível de maturidade intermediário, e com percentual mais baixo na abordagem tática do PMO departamental.

Por fim, com a conclusão da etapa cinco, em que foi possível mensurar os ganhos esperados, ou seja, o nível desejado de maturidade em que a organização quer chegar, o último objetivo específico de propor melhorias para que o escritório de projetos da empresa possa atingir um nível desejado de maturidade foi atendido, pois na etapa seis da aplicação do método proposto um plano de ação e melhorias foi elaborado, a fim de ajudar a empresa a chegar no nível desejado de maturidade no período de um ano. O plano de ação foi apresentado para a gerência do PMO e do departamento da organização, em que se comprometeram em executar as ações e melhorias e depois mensurar os resultados atingidos.

Portanto, com base no estudo exposto responde-se a pergunta de partida da seguinte forma: o nível atual de maturidade do PMO departamental é intermediário, e a metodologia apresentada no estudo, foi aplicada de forma eficiente na organização.

6.2 Recomendações para trabalhos futuros

Como a empresa em estudo executará as ações/melhorias, seria interessante aplicar novamente o método proposto do presente trabalho, depois de um ano, e realizar a comparação dos resultados.

O modelo do PMO Maturity Cube definido na etapa dois, em que apresenta três amplitudes, que são: corporativa, departamental e de projeto, cada amplitude possui um questionário específico, portanto, é interessante mensurar o nível atual de maturidade da empresa na amplitude corporativa, seguindo as etapas descritas no método proposto do trabalho, porém, aplicando o questionário personalizado para o corporativo para obter resultados e definir o plano de ação/melhoria para a organização como todo, e assim seria possível alinhar todos os escritórios de projetos departamentais com o corporativo, para atender os objetivos estratégicos ao nível global da empresa de forma mais eficiente.

6.2 Considerações finais

O método proposto mostrou-se eficiente, pois os objetivos esperados foram atingidos com sucesso, visto que, os resultados apresentados e o plano de ação tiveram importância significativa para a organização, de modo que o plano de ação/melhoria será executado nos

próximos meses. Portanto, o método se mostrou válido e pode ser aplicado em qualquer organização com escritório de projetos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, N. O. **Gerenciamento de portfólio e PMO**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.

COOKIE, T.; DAVIES, T. **Project management maturity models. The Wiley guide to managing projects**, p. 1234-1255, 2004.

CORREIA, N. **O papel do Project Management Office (PMO) nas organizações: reflexão sobre um estudo de caso**. Dissertação (mestrado) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

HOBBS, B.; AUBRY, M. **A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMO): the results of phase. 1**. Project management journal 38. mar. 2007.

IPMA. BRASIL. **NCB National Competence Baseline** – versão portuguesa. IPMA Brasil, 2011.

IPMA. **ICB - IPMA Competency Baseline**. Nijkerk: IPMA, 2006.

KWAK, Y. H.; WALEWSKI, J.; SADATSAFAVI, H.; NIGEL, L. W. **Evolution of project-based organization: A case study**. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 8, p. 1652-1664, 2015.

LIMA, Murilo Paes. **Análise Crítica do Processo de Planejamento da Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ramos Martins.** 2008. 195 p. Dissertação (Mestre em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008

MANSUR, Ricardo. **Implementando um escritório de projetos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 163 p.

PADOVANI, M.; CARVALHO, M. M.; MUSCAT, A. R. N. **Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico.** *Gestão & Produção*, v. 17, n. 1, p. 157-180, 2010.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos.** *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 16, n. 2, p. 301-312, 2009.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. **Project management office a knowledge broker in project-based organisations.** *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 31- 42, 2013.

PINTO, A.; COTA, M.; LEVIN, G. **“PMO MATURITY CUBE”:** um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritório de Projetos, 2010.

PMI, **Project Management Institute** Inc. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5. ed. Global Standard 2013.

PMI, **Project Management Institute** Inc. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 6. ed. Global Standard 2017.

PRADO, D. S. do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008. 7 v. (Série Gerenciamento de projetos).

_____. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. In: Série Gerência de Projetos, v. 7, 2. ed. Novo Lima: INDG Tecnologia e Serviço Ltda, 2010

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2a ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

RODRIGUES, Rafael. **Análise comparativa de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos**. Enegep, Belo Horizonte, 2011.

ROLDÃO, Victor Sequeira. **Gestão de projetos: uma perspectiva integrada**. São Carlos; EdUFSCar, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, **Guia de Normatização de Trabalhos da Universidade Federal do Ceará**. Disponível em: Acesso em: 04/04/2019.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA A AMPLITUDE DO PMO DEPARTAMENTAL

B.1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

B.1.1) Como o PMO provê aconselhamento à Alta Gerência do Departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO é acionado eventualmente pela alta gerência a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica.

Nível 2 - O PMO é acionado frequentemente pela alta gerência a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica, porém seu envolvimento não está formalmente estabelecido.

Nível 3 - O PMO participa do processo de tomada de decisão estratégica, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.

B.1.2) Como o PMO coordena e integra os projetos e/ou programas do portfólio do departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO identifica interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio do departamento, porém não acompanha mudanças nestas interdependências.

Nível 2 - O PMO identifica e monitora interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio do departamento, informando e acionando os gerentes de projetos/programas e stakeholders em caso de necessidade.

Nível 3 - O PMO identifica e monitora interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio do departamento, atuando preventivamente e proativamente para garantir a realização do portfólio.

B.1.3) Como o PMO desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos e/ou programas do departamento (project/program scoreboard)?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO disponibiliza informações referentes aos projetos e programas componentes do portfólio do departamento, porém estas estão limitadas a uma visão individualizada sobre cada projeto, não havendo uma análise sob o ponto de vista dos resultados de negócio esperados e de dependências entre projetos e programas, riscos e prazos do portfólio.

Nível 2 - O PMO disponibiliza informações referentes aos projetos e programas componentes do portfólio do departamento (com análises sob o ponto de vista dos resultados de negócio esperados e de dependências entre projetos e programas, riscos e prazos do portfólio) em um painel de controle executivo, porém este não é frequentemente utilizado pela alta gerência do departamento como apoio à tomada de decisão.

Nível 3 - O PMO disponibiliza informações referentes aos projetos e programas componentes do portfólio do departamento (com análises sob o ponto de vista dos resultados de negócio esperados e de dependências entre projetos e programas, riscos e prazos do portfólio) em um painel de controle executivo e o mesmo é amplamente utilizado pela alta gerência do departamento como apoio à tomada de decisão.

B.1.4) Como o PMO promove o gerenciamento de projetos no departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO aplica ações eventuais de sensibilização sobre Gerenciamento de Projetos até o nível hierárquico intermediário do departamento, incluindo gerentes de nível médio.

Nível 2 - O PMO aplica ações eventuais de sensibilização sobre Gerenciamento de Projetos em todos os níveis hierárquicos do departamento, incluindo a alta gerência. Desenvolve e publica políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos no departamento.

Nível 3 - O PMO define e executa um plano estruturado de promoção do Gerenciamento de Projetos em todos os níveis do departamento. Revisa e melhora políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos no departamento.

B.1.5) Como o PMO monitora e controla o seu próprio desempenho?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO solicita informalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho. Nível 2 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.

Nível 3 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua

responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes.

Nível 4 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes. Além disso, compartilha metas com seus clientes e estrutura-se para melhoria contínua e aumento de sua maturidade, avaliando a necessidade de eliminação, manutenção ou criação de novos serviços.

B.1.6) Como o PMO participa do processo de planejamento estratégico do departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO participa informalmente e eventualmente do processo de planejamento estratégico do departamento.

Nível 2 - O PMO participa informalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico do departamento.

Nível 3 - O PMO participa formalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico do departamento.

B.1.7) Como o PMO gerencia um ou mais portfólios departamentais?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO possui uma lista dos projetos ativos do departamento.

Nível 2 - O PMO possui uma lista dos projetos ativos do departamento e busca a sua priorização, porém de forma não estruturada.

Nível 3 - O PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados do departamento e estabelece processos formais, atuando como facilitador na definição (identificação, categorização, avaliação, seleção), desenvolvimento (priorização, balanceamento e autorização) e execução (monitoramento, revisão e gestão de mudanças) do portfólio.

Nível 4 - O PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados do departamento e estabelece processos formais, atuando como facilitador na definição (identificação, categorização, avaliação, seleção), desenvolvimento (priorização, balanceamento e autorização) e execução (monitoramento, revisão e gestão de mudanças) do portfólio. O PMO utiliza um sistema integrado para automatizar os processos de gestão de portfólio do departamento.

B.1.8) Como o PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos do departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos para o departamento sem utilizar critérios e sem que haja uma relação com a estratégia e o portfólio já existente.

Nível 2 - O PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos para o departamento com base em critérios, porém sem uma clara e precisa relação com a estratégia e o portfólio já existente.

Nível 3 - O PMO estabelece para o departamento um processo formal de identificação, seleção e priorização de novos projetos baseado em categorias e critérios pré-estabelecidos.

B.1.9) Como o PMO gerencia os benefícios de projetos ou programas do departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados para o departamento, apenas durante a realização do mesmo, avaliando os resultados de negócio e comparando-os com os objetivos estratégicos originais do departamento vinculados ao planejamento estratégico.

Nível 2 - O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados para o departamento, durante e após o fim do mesmo, avaliando os resultados de negócio e comparando-os com os objetivos estratégicos originais do departamento vinculados ao planejamento estratégico.

B.1.10) Como o PMO mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos dentro e fora do departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO identifica os stakeholders do portfólio do departamento e toma ações para gerenciá-los conforme demanda.

Nível 2 - O PMO identifica os stakeholders do portfólio do departamento, analisa suas expectativas, cria uma estratégia de relacionamento e atua proativamente para implementá-la.

B.2) AVALIAÇÃO TÁTICA

B.2.1) Como o PMO desenvolve e implementa a metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos do departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO desenvolveu a metodologia básica padrão para o departamento, mas não é utilizada na maioria das vezes, ou seja, não foi completamente implantada e nem internalizada.

Nível 2 - O PMO desenvolveu a metodologia padrão para o departamento, alinhando possíveis metodologias já existentes em diferentes áreas, e essa metodologia padrão é utilizada na maioria dos projetos do departamento.

Nível 3 - O PMO desenvolveu a metodologia padrão para o departamento e esta é utilizada por todos os projetos e de forma correta.

Nível 4 - O PMO desenvolveu e ainda aprimorou a metodologia padrão para o departamento e esta é utilizada de forma ampla e correta.

B.2.2) Como o PMO desenvolve competências em Gerenciamento de Projetos?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO atende reativamente a necessidades de treinamento do departamento. Nível 2 - O PMO propõe treinamentos eventuais para o departamento.

Nível 3 - O PMO institui um plano de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos para o departamento, envolvendo treinamento, certificações e/ou pós-graduações.

Nível 4 - O PMO estabelece uma carreira específica em Gerenciamento de Projetos para o departamento, sustentada por um plano de desenvolvimento corporativo de competências em gerenciamento de projetos, envolvendo treinamento, certificações e/ou pós-graduações.

B.2.3) Como o PMO implementa e administra sistemas de informação de gerenciamento de projetos?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos para o departamento, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e stakeholders na maioria dos projetos do

departamento, porém este sistema não utiliza uma base de dados única e integrada com todos os projetos.

Nível 2 - O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para o departamento, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e stakeholders na maioria dos projetos do departamento.

Nível 3 - O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para o departamento, com foco em monitoramento e controle, o qual é efetivamente utilizado por gerentes de projetos/programas e stakeholders em todos os projetos do departamento.

B.2.4) Como o PMO gerencia interfaces com clientes?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO acompanha o andamento dos projetos do departamento, sem agir no sentido de levantar as expectativas dos clientes destes projetos.

Nível 2 - O PMO gerencia o relacionamento com clientes dos projetos do departamento, administrando expectativas e avaliando a satisfação, porém sem autoridade para influenciar diretamente a gestão dos projetos envolvidos.

Nível 3 - O PMO gerencia o relacionamento com clientes dos projetos do departamento, administrando expectativas, avaliando a satisfação e garantindo o cumprimento dos acordos estabelecidos, tendo autoridade para influenciar diretamente a gestão dos projetos envolvidos.

B.2.5) Como o PMO provê um conjunto de ferramentas para o Gerenciamento de Projetos?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO provê ferramentas para o departamento sem o esforço de padronização e de integração e à medida do necessário.

Nível 2 - O PMO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para o departamento, as quais são utilizadas na maioria dos casos, mas não plenamente.

Nível 3 - O PMO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para o departamento, as quais são utilizadas plenamente.

B.2.6) Como o PMO atua na alocação e movimentação de recursos entre os projetos do departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO atua de forma reativa na alocação/movimentação de recursos entre projetos do departamento.

Nível 2 - O PMO possui uma visão do pool de recursos, mas não possui autoridade para alocar e mover recursos entre projetos do departamento.

Nível 3 - O PMO possui uma visão do pool de recursos e autoridade para alocar e mover recursos entre projetos do departamento.

B.2.7) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de lições aprendidas?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO armazena as lições aprendidas dos projetos do departamento isoladamente sem uma integração das lições dos diversos projetos. Não há estruturação de um banco de dados.

Nível 2 - O PMO consolida as lições aprendidas dos projetos do departamento e estrutura um banco de dados de lições aprendidas.

Nível 3 - Além de consolidar, o PMO implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de lições aprendidas para projetos do departamento.

B.2.8) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de riscos?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO armazena os riscos gerenciados nos projetos do departamento isoladamente sem uma integração dos riscos dos diversos projetos. Não há criação de uma Estrutura Analítica de Riscos e nem a estruturação de um banco de dados.

Nível 2 - O PMO consolida os riscos gerenciados nos projetos do departamento criando uma Estrutura Analítica de Riscos e estrutura um banco de dados.

Nível 3 - Além de consolidar, o PMO implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de informações sobre riscos para projetos do departamento.

B.2.9) Como o PMO exerce as funções de recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos GPs?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos sob demanda, para o departamento.

Nível 2 - O PMO estabelece critérios para o departamento quanto a recrutamento, seleção, avaliação de Gerentes de Projetos.

Nível 3 - Além de estabelecer critérios para o departamento, o PMO também estabelece um plano de cargos e salários para os Gerentes de Projetos.

B.3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL

B.3.1) Como o PMO provê serviços especializados para os Gerentes de Projetos?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO provê aos gerentes de projetos do departamento serviços mais básicos de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: apoio à documentação, elaboração de cronogramas, facilitação de reuniões.

Nível 2 - O PMO provê aos gerentes de projetos do departamento serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: análise de riscos, elaboração e gestão de contratos, recuperação de projetos.

B.3.2) Como o PMO informa o status dos projetos para a Alta Gerência?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO recolhe a informação do status, prepara relatório e o distribui à alta gerência/sponsor do departamento, sem nenhuma ação ou análise específica.

Nível 2 - O PMO recebe a informação do status, analisa e disponibiliza relatório à alta gerência/sponsor do departamento, gerando alertas.

Nível 3 - O PMO recebe a informação do status, analisa, disponibiliza relatório à alta gerência/sponsor do departamento, gerando alertas e interagindo com as partes interessadas em busca da solução dos problemas.

B.3.3) Como o PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento, sob o ponto de vista de prazo e custo, provendo relatórios de acompanhamento sem nenhum tipo de análise específica.

Nível 2 - O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento com análises e alertas específicos para o gerente do projeto/programa e alta gerência.

Nível 3 - O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento e tomando proativamente ações preventivas e corretivas junto ao gerente do projeto e alta gerência.

B.3.4) Como o PMO provê mentoring para os Gerentes de Projetos?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO oferece mentoring aos profissionais de gerenciamento de projetos do departamento apenas quando solicitado. O mentoring envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

Nível 2 - O PMO identifica pontualmente as necessidades e oferece mentoring proativamente aos profissionais de gerenciamento de projetos do departamento. O mentoring envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

Nível 3 - O PMO estrutura um processo para prover mentoring de forma proativa aos profissionais de gerenciamento de projetos do departamento, conforme critérios pré-estabelecidos. O mentoring envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

B.3.5) Como o PMO gerencia arquivos e acervos de documentação de projetos?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO capta e armazena documentos de projetos do departamento, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários que utilizam o acervo com baixa frequência.

Nível 2 - O PMO capta e armazena documentos de projetos do departamento, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários que de fato o fazem.

Nível 3 - O PMO tem um processo estruturado com o objetivo de captar e armazenar documentos de projetos do departamento, analisando a qualidade da documentação

e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.

B.3.6) Como o PMO gerencia um ou mais programas ou projetos do departamento?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO oferece ocasionalmente assistência aos gerentes de projetos/programas, porém sem metodologia e sem ferramenta específica.

Nível 2 - O PMO oferece assistência aos gerentes de projetos/programas sempre que solicitada, com metodologia e ferramenta específica.

Nível 3 - O PMO oferece assistência aos gerentes de projetos/programas sempre que solicitada, como metodologia e ferramenta específica. Em alguns casos, assume ele próprio o gerenciamento de determinados projetos.

B.3.7) Como o PMO conduz auditorias de projetos?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO atua reativamente no departamento, iniciando um processo de auditoria do gerenciamento de projetos apenas quando um problema mais grave é detectado. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos.

Nível 2 - O PMO atua proativamente no âmbito do departamento, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de projetos com procedimentos de atuação. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos. O PMO percebe que há resistência por parte dos auditados.

Nível 3 - O PMO atua proativamente no departamento, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de projetos com procedimentos de atuação. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos. O PMO percebe que não há resistência significativa por parte dos auditados e que existe uma percepção do valor do trabalho de auditoria pelos auditados.

B.3.8) Como o PMO conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO facilita o processo de captação das lições aprendidas, se envolvendo diretamente em reuniões e eventos com esse fim em projetos do departamento.

Nível 2 - O PMO, além de facilitar o processo de captação das lições, analisa, consolida e apresenta proposições de melhoria para projetos do departamento.

Nível 3 - Além de facilitar o processo, o PMO estabelece um processo integrado à metodologia para reaproveitamento das lições aprendidas por parte de outros gerentes em projetos atuais ou futuros do departamento.

APÊNDICE I – RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA A AMPLITUDE DO PMO DEPARTAMENTAL

B.1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

	B.1.1	B.1.2	B.1.3	B.1.4	B.1.5	B.1.6	B.1.7	B.1.8	B.1.9	B.1.10
Resposta 1:	Nível 2	Nível 1	Nível 1	Nível 3	Nível 2	Nível 1	Nível 1	Nível 1	Nível 1	Nível 1
Resposta 2:	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 4	Nível 3	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 2
Resposta 3:	Nível 3	Nível 2	Nível 2	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 1
Resposta 4:	Nível 1	Nível 1	Nível 2	Nível 2	Nível 1	Nível 2	Nível 1	Nível 0	Nível 1	Nível 1
Resposta 5:	Nível 1	Nível 2	Nível 1	Nível 0	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 3	Nível 1	Nível 0
Resposta 6:	Nível 1	Nível 3	Nível 2	Nível 1	Nível 3	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 1	Nível 1
Resposta 7:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 2	Nível 4	Nível 3	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 2
Resposta 8:	Nível 1	Nível 1	Nível 1	Nível 1	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 2	Nível 1	Nível 1
Resposta 9:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 2	Nível 3	Nível 2	Nível 0
Resposta 10:	Nível 2	Nível 1	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 3	Nível 2	Nível 0	Nível 1	Nível 2
Resposta 11:	Nível 1	Nível 0	Nível 1	Nível 1	Nível 1	Nível 2	Nível 1	Nível 1	Nível 1	Nível 1

Elaborado pelo autor

B.2) AVALIAÇÃO TÁTICA

	B.2.1	B.2.2	B.2.3	B.2.4	B.2.5	B.2.6	B.2.7	B.2.8	B.2.9
Resposta 1:	Nível 2	Nível 1	Nível 1	Nível 1	Nível 1	Nível 2	Nível 1	Nível 2	Nível 1
Resposta 2:	Nível 4	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3
Resposta 3:	Nível 2	Nível 3	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 0
Resposta 4:	Nível 1	Nível 2	Nível 1	Nível 0	Nível 1	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 0
Resposta 5:	Nível 1	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 1	Nível 1	Nível 0
Resposta 6:	Nível 2	Nível 1	Nível 1	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 0	Nível 1	Nível 0
Resposta 7:	Nível 2	Nível 4	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3
Resposta 8:	Nível 1	Nível 0	Nível 1	Nível 1	Nível 2	Nível 2	Nível 1	Nível 1	Nível 0
Resposta 9:	Nível 2	Nível 3	Nível 2	Nível 3	Nível 2	Nível 0	Nível 3	Nível 1	Nível 0
Resposta 10:	Nível 2	Nível 1	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 2	Nível 1	Nível 0	Nível 0
Resposta 11:	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 0	Nível 0

Elaborado pelo autor

B.3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL

	B.3.1	B.3.2	B.3.3	B.3.4	B.3.5	B.3.6	B.3.7	B.3.8
Resposta 1:	Nível 1	Nível 1	Nível 3	Nível 2	Nível 2	Nível 1	Nível 1	Nível 2
Resposta 2:	Nível 2	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3
Resposta 3:	Nível 0	Nível 0	Nível 1	Nível 1	Nível 1	Nível 2	Nível 0	Nível 1
Resposta 4:	Nível 0	Nível 1	Nível 1	Nível 0	Nível 0	Nível 1	Nível 0	Nível 1
Resposta 5:	Nível 0	Nível 2	Nível 1	Nível 0	Nível 0	Nível 1	Nível 0	Nível 1
Resposta 6:	Nível 1	Nível 2	Nível 2	Nível 1	Nível 1	Nível 2	Nível 0	Nível 1
Resposta 7:	Nível 2	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3	Nível 3
Resposta 8:	Nível 1	Nível 0	Nível 1	Nível 0	Nível 0	Nível 2	Nível 0	Nível 1
Resposta 9:	Nível 2	Nível 3	Nível 3	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 3
Resposta 10:	Nível 1	Nível 3	Nível 1	Nível 3	Nível 2	Nível 2	Nível 0	Nível 2
Resposta 11:	Nível 0	Nível 1	Nível 1	Nível 0	Nível 1	Nível 1	Nível 0	Nível 0

Elaborado pelo autor

APÊNDICE II – CÁLCULOS DAS ABORDAGENS ESTRATÉGICA, TÁTICA E OPERACIONAL PARA O NÍVEL ATUAL E DESEJADO DE MATURIDADE

CÁLCULO DO NÍVEL ATUAL DE MATURIDADE

TOTAL DE PONTUAÇÃO 30

29

23

Estratégico	330	58,79%
Níveis	X	X .n
Nível 0	7	0
Nível 1	43	43
Nível 2	33	66
Nível 3	23	69
Nível 4	4	16
TOTAL	110	194

Tático	319	42,95%
Níveis	X	X .n
Nível 0	30	0
Nível 1	24	24
Nível 2	25	50
Nível 3	17	51
Nível 4	3	12
TOTAL	99	137

Operacional	253	49,80%
Níveis	X	X .n
Nível 0	21	0
Nível 1	28	28
Nível 2	19	38
Nível 3	20	60
Nível 4	0	0
TOTAL	88	126

Elaborador pelo autor

CÁLCULO DO NÍVEL DESEJADO MATURIDADE

Estratégico		93,33%
Níveis	X	X .n
Nível 0	0	0
Nível 1	0	0
Nível 2	3	6
Nível 3	6	18
Nível 4	1	4
TOTAL	10	28

Tático		93,10%
Níveis	X	X .n
Nível 0	0	0
Nível 1	0	0
Nível 2	1	2
Nível 3	7	21
Nível 4	1	4
TOTAL	9	27

Tático		91,30%
Níveis	X	X .n
Nível 0	0	0
Nível 1	0	0
Nível 2	3	6
Nível 3	5	15
Nível 4	0	0
TOTAL	8	21

Elaborador pelo autor