

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 – fsilvairanildo@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

MAXWEEL VERAS RODRIGUES - maxweelveras@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

ALAN BESSA GOMES PEIXOTO - alan-bessa@hotmail.com
FACULDADE SETE DE SETEMBRO - FASETE

Área: 8 - GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
Sub-Área: 8.4 - GESTÃO DE PROJETOS

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 SEGUINTE PROCEDIMENTOS TÉCNICOS: BIBLIOGRÁFICOS, DOCUMENTAL 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. 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-chaves: GERENCIAMENTO DE PROJETOS; ESCRITÓRIO DE PROJETOS;
NÍVEL DE MATURIDADE.

PROPOSAL AND APPLICATION OF A METHOD FOR ASSESSING THE MATURITY DEGREE IN THE PROJECTS OFFICE OF THE OPERATIONAL UNIT OF A MULTINATIONAL COMPANY OF THE ELECTRICAL SECTOR

Abstract: *WITH GLOBALIZATION THE COMPETITION BETWEEN COMPANIES HAVE INCREASED. THEREFORE, ORGANIZATIONS SEEK METHODS AND ALTERNATIVES TO ENHANCE THE PERFORMANCE OF INDICATORS AND PROCESSES, IMPROVE MANAGEMENT AND MONITORING OF PROJECTS BY IMPLEMENTING THE PMO, OR APPLYING METHODOLOGIES TO DEFINE THE MATURITY LEVEL THAT HELPED TO ACHIEVE STRATEGIC RESULTS. THEREFORE, THIS WORK HAS BEEN ELABORATED WHICH HAS A GENERAL OBJECTIVE TO PROPOSE AND APPLY AN EVALUATION METHOD TO DEFINE THE DEVELOPMENT LEVEL OF OFFICE OF PROJECTS OF A DEPARTMENT, AND PROPOSALS / IMPROVEMENTS TO ACHIEVE THE DESIRED LEVEL. THE METHODOLOGY USED IS PRESENTED AS APPLIED RESEARCH, WITH A QUANTITATIVE AND QUALITATIVE APPROACH AND WITH A PURPOSE OF A DESCRIPTIVE STUDY. IN THE DEVELOPMENT OF THE WORK, THE FOLLOWING TECHNICAL PROCEDURES WERE USED: BIBLIOGRAPHICAL, DOCUMENTARY AND CASE STUDY. IN THE CASE STUDY, SIX STAGES ARE DEVELOPED, IN ORDER TO UNDERSTAND THE CURRENT MATURITY LEVEL AND DEFINE THE DESIRED, AND THROUGH THE RESULTS, IMPROVEMENT PROPOSALS TO RAISE THE PMO MATURITY DEGREE. THE RESULTS HAVE BEEN DISCUSSED AND ANALYZED, AND THE COMPANY HAS OPENED TO EXECUTE THE ACTIONS OF THE IMPROVEMENT PLAN TO ACHIEVE THE DESIRED LEVEL OF MATURITY OF THE DEPARTMENTAL PROJECTS OFFICE.*

Keywords: *PROJECT MANAGEMENT; PROJECT OFFICE; LEVEL OF MATURITY.*

1. Introdução

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 maneira 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.

2. Fundamentação Teórica

2.1 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.

Diante do efeito do mercado competitivo as empresas estão aplicando metodologias para medir a maturidade dos seus escritórios e assim trazer resultados estratégicos com eficiência e eficácia para as organizações.

2.2 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 na pesquisa em 500 PMOs de todo mundo apresentado por Hobbs e Aubry (2007), 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 (SOUSA e ALBUQUERQUE, 2016), sendo assim 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). O modelo possui 5 níveis e 7 dimensões em que relaciona o sucesso e o nível de maturidade.

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.

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 (SOUSA e ALBUQUERQUE, 2016)

Para realizar a avaliação da maturidade, o método OPM3 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.

3.1.3 PMO Maturity Cube

O PMO Maturity Cube Pinto et al., (2010) é um modelo de avaliação da maturidade do escritório, em que 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). A pesquisa 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).

Segundo Pinto et al., (2010) 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.

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. Metodologia da pesquisa

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 (2012), conceitua a abordagem qualitativa como a utilização de métodos experimentais, que tem como objetivo estabelecer relações de causa entre várias variáveis de pesquisa.

No presente estudo foram adotados os procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

4. Estudo de Caso

4.1 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 consequentemente trarão resultados positivos para o grupo.

Os projetos do portfólio da empresa são executados durante o ano, em que no momento do planejamento estratégico é realizado o escopo dos projetos, definindo objetivo específico, tarefas, custo e prazos, fornecendo 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 1.

FIGURA 1 - 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 na figura 1, 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.

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 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 as ações, e assim obter resultados estratégicos no período de um ano, dando suporte e apoio ao gerente do projeto.

4.2 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 de vários autores. O quadro 1 mostra a análise comparativa do modelo de maturidade do OPM3, MMGP e Maturity Cube.

QUADRO 1 - 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. Aptidão 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	Simple	Simple
Sugere alternativa para melhorias	Sim	Sim	Não Identificado
Adaptabilidade a novas condições	Mediana	Mediana	Alta

Fonte: Adaptado (Rodrigues, 2011)

Observando o quadro 1, 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.

4.3 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 do estudo de caso.

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 foi disponibilizado através de um link na web.

4.4. 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.

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

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

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.

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

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

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

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

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:

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

Os resultados das três abordagens e da maturidade geral é mostrado na figura 2.

FIGURA 2 - 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, pois de acordo com o modelo de Pinto (2010) 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.

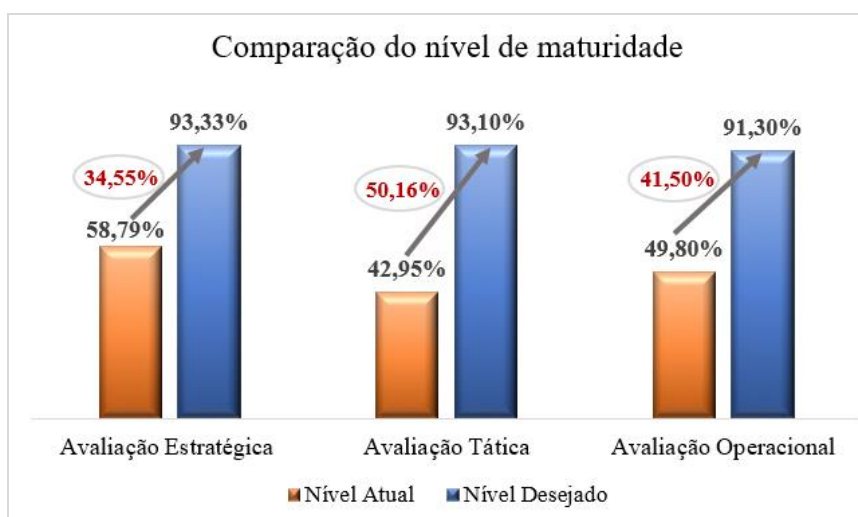
Portanto para empresa, é necessário atuar com um plano de melhoria para todas as abordagens, pois o mesmo apresenta valores em percentual semelhante e com o mesmo nível de maturidade, sendo muito mais fácil para o PMO departamental alcançar o nível avançado em todas as abordagens e consequentemente na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

4.5 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). 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.

4.6 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 2 - 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

5. Conclusão

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, 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 do estudo de caso 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.

Referências

- COOKIE, T.; DAVIES, T. *Project management maturity models. The Wiley guide to managing projects*, p. 1234-1255, 2004.
- 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.
- 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.
- MANSUR, Ricardo. *Implementando um escritório de projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 163 p.
- PINTO, A.; COTA, M.; LEVIN, G. *“PMO MATURITY CUBE”: um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritório de Projetos*, 2010.
- 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.
- 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.
- SOUSA, Fábio Henrique; ALBUQUERQUE, Adriano Bessa. *Uso do modelo PMO Maturity Cube no diagnóstico da aderência do processo de gerenciamento de portfólio de projetos do Nível F do MR-MPS-SW*. ENUCOMP, Teresina, 2016.