

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO TECNOLÓGICO
COLEGIADO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARIA EDUARDA SAIB CHEQUER LEITÃO
THAINARA FERREIRA KOCH DE MATOS**

**ANÁLISE DE MATURIDADE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

**VITÓRIA
2023**

MARIA EDUARDA SAIB CHEQUER LEITÃO
THAINARA FERREIRA KOCH DE MATOS

**ANÁLISE DE MATURIDADE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mirela Guedes Bosi

VITÓRIA

2023

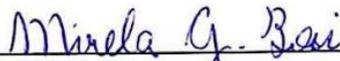
MARIA EDUARDA SAIB CHEQUER LEITÃO
THAINARA FERREIRA KOCH DE MATOS

**ANÁLISE DE MATURIDADE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

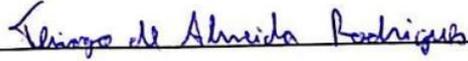
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em 3 de fevereiro de 2023.

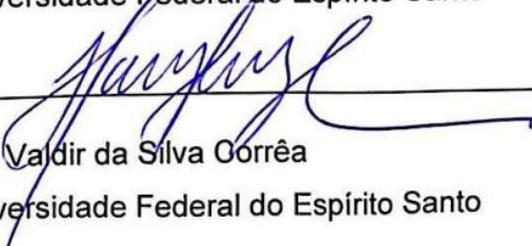
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof^a. Dr^a. Mirela Guedes Bosi
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora



Prof. Dr. Thiago de Almeida Rodrigues
Universidade Federal do Espírito Santo



Me. Valdir da Silva Gorrêa
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

A Deus, que proporcionou todas as conquistas até o momento e nos uniu nessa amizade verdadeira e sincera.

Aos nossos pais, Telma, Marcos, Karla e Wellington que nos apoiam e nos amam incondicionalmente.

Às nossas irmãs, Tayane e Luísa que sempre nos encorajam com muita cumplicidade.

À professora e orientadora Mirela, que nos acolheu de maneira carinhosa. Agradecemos por toda dedicação, disponibilidade e empenho.

Aos amigos, que desde São Mateus nos acompanham nessa jornada.

Aos familiares, que ao longo da faculdade se fizeram presentes com apoio e carinho.

À empresa de tecnologia da informação pesquisada, pela disponibilidade e cordialidade com o trabalho.

RESUMO

O desenvolvimento do Escritório de Projetos ou *Project Management Office* (PMO) como estrutura de gerenciamento de projetos se dá pela necessidade de apoio interno na busca por melhores resultados em projetos. O grau de maturidade de um PMO é o resultado de sua capacidade de gerar valor para seus clientes e para a organização como um todo. Com isso, o desafio desse setor é encontrar um caminho para o amadurecimento contínuo de suas práticas. O trabalho objetiva avaliar o grau de maturidade do Escritório de Projetos (PMO) em uma empresa de Tecnologia de Informação. O modelo PMO *Maturity Cube* foi o utilizado para a avaliação do PMO Corporativo. Os resultados determinam os pontos fortes e fracos e identificam o grau de maturidade atual do PMO em suas abordagens estratégica e tática no nível básico e sua abordagem operacional no nível intermediário. Além disso, foram determinadas as pretensões do desenvolvimento do PMO, com suas abordagens estratégica e tática no nível intermediário e sua abordagem estratégica no nível avançado. Foram propostas ações a fim de desenvolver a maturidade do PMO em funções que estejam coerentes com os objetivos organizacionais. Foi também proposta a reavaliação do grau de maturidade após a implantação das ações.

Palavras-chave: Project Management Office. Escritório de Projetos. Modelo de Maturidade. PMO *Maturity Cube*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interações entre Grupos de Processos em um projeto	15
Figura 2 – Domínios de desempenho de projeto.....	17
Figura 3 – Dimensões do modelo PMO Maturity Cube	24
Figura 4 – Passos do PMO Value Ring.....	26
Figura 5 – Comparação dos níveis de maturidade: abordagem estratégica	36
Figura 6 – Comparação dos níveis de maturidade: abordagem tática	40
Figura 7 – Comparação dos níveis de maturidade: abordagem operacional ...	44
Figura 8 – Comparação entre os percentuais por abordagem	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem estratégica atual	33
Tabela 2 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem estratégica pretendida	34
Tabela 3 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem tática atual	37
Tabela 4 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem tática planejada	38
Tabela 5 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem operacional atual	41
Tabela 6 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem operacional planejada	42
Tabela 7 – Avaliação do nível de maturidade do PMO	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As 27 funções mais importantes de um PMO	22
Quadro 2 – Lista de ações	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
2.2	MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO	16
2.2.1	Métodos Ágeis de Gerenciamento de Projetos	18
2.3	ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	20
2.3.1	Funções e papéis dos PMOs	21
2.3.2	Tipologia dos PMOs	22
2.3.3	Modelos de Maturidade do PMO	23
3	MÉTODO	28
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	28
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.3	ETAPAS DA PESQUISA.....	29
3.4	COLETA DE DADOS	30
3.5	ANÁLISE DE DADOS	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1	ABORDAGEM ESTRATÉGICA.....	32
4.2	ABORDAGEM TÁTICA	37
4.3	ABORDAGEM OPERACIONAL	41
4.4	ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DO PMO	45

4.5	PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA	47
5	CONCLUSÕES	49
6	REFERÊNCIAS	50
	ANEXO A – QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO PMO PARA AS TRÊS AMPLITUDES	55
	APÊNDICE A – DETALHAMENTO DAS RESPOSTAS	78

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) define projeto como “Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2013, p. 3). Assim, entende-se por gestão de projetos a área gerencial que aplica conhecimentos, habilidades e técnicas na execução de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos predefinidos com prazo, custo e qualidade estabelecidos, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos (PMI, 2013). Segundo Cardoso et al. (2017), a disseminação da gestão de projetos ocorre por se tratar do meio para alcançar as metas pretendidas pelas organizações, sendo caracterizado como fator-chave para aumentar os níveis de eficiência e eficácia gerencial e organizacional.

O gerenciamento de projetos de forma eficiente é um dos grandes desafios do executivo visto que, de acordo com Shenhar et al. (2001), Shenhar (2004) e Whitten (2000), o sucesso desejado consiste em atender às demandas a tempo com o foco nos orçamentos e nos requisitos dos produtos e/ou processos estabelecidos. Nesse sentido, Han et al. (2012) afirmam que o conhecimento dos fatores críticos de sucesso é usado para criar medidas que auxiliem na gestão e controle dos projetos e no ajuste das atividades, como também para apoiar e medir o sucesso de uma abordagem estratégica e tática da execução de projetos.

O Escritório de Projetos ou *Project Management Office* (PMO) tem sido uma das estruturas de gerenciamento de projetos mais exploradas atualmente pelas organizações. Isso ocorre pela necessidade de possuírem uma entidade de apoio interna que preste suporte à implementação de princípios, práticas, métodos, ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos (MARRROM, 2009), com conseqüente aumento da maturidade (BARCAUI, 2012). O PMO é a área focal da organização que conecta estratégia e projetos a fim de promover a cultura de gerenciamento de portfólios de projetos e programas sob perspectiva de melhoria de métodos e processos (AUBRY; HOBBS; THUILIER, 2007; BLOCK; FRAME, 1998; PMI, 2008).

Para o *Project Management Institute* (PMI, 2004), o PMO é responsável por processos específicos de gerência de projeto no âmbito da organização, apesar de se diferenciar em diversos aspectos da função do gerente de projetos. Bernstein (2000) afirma que o PMO visa a facilitar as melhorias de desempenho no gerenciamento enquanto o gerente por sua vez busca entregar o projeto nas condições acordadas. Assim, entende-se que o gerente almeja o cumprimento dos objetivos específicos definidos para um projeto individual, dentro das restrições impostas, atentando-se à melhor utilização dos recursos. Já o PMO responsabiliza-se por alcançar os objetivos em uma perspectiva corporativa com a otimização do compartilhamento de recursos entre os demais projetos correntes.

Ressalta-se que a atuação do Escritório de Projetos em uma organização é determinada pelo grau de maturidade que essa organização possui frente às práticas de gestão de projetos, definindo a autoridade e influência do PMO no ciclo de vida de cada projeto (KWAK et al., 2015; NORONHA; FENNER; LIMA, 2014).

Nesse sentido, identificam-se escritórios que possuem a função de gerenciar o portfólio de projetos e seu ciclo de vida e, também, responsáveis pelos demais processos organizacionais relacionados ao controle gerencial de projetos. Tal controle pode ser observado, de acordo com Barcaui (2012) e Miranda (2003), na implementação e manutenção e de padronização de processos, sistemas de informação relativos aos projetos, medições de seu desempenho e contabilização, no gerenciamento de mudança e seus riscos e suporte administrativo no que tange à sua execução. Lambertsen (2002), em seu mapa de função do PMO, acrescenta às suas atribuições a integração com o negócio por meio de políticas, interfaces funcionais e gerência de clientes em busca da melhoria contínua na organização. Dessa forma, entende-se o PMO como a área que viabiliza uma maior organização, padronização, qualidade, cumprimento de prazos e redução de custos, variando suas atribuições quanto a seu grau de maturidade (RABENSCHLAG; RORATT; DIAS, 2012; ROCHA et al., 2008; FREITAS et al., 1997).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é avaliar o grau de maturidade do Escritório de Projetos (PMO) em uma empresa de Tecnologia de Informação a fim de identificar oportunidades de melhoria e desenvolvimento.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar os métodos de classificação do grau de maturidade do Escritório de Projetos disponíveis na literatura;
- b) Aplicar o método selecionado a fim de averiguar o nível de maturidade atual da empresa;
- c) Identificar os pontos fortes e fracos da empresa que justificam a maturidade apurada;
- d) Propor ações para que a empresa melhore seu desempenho a fim de contribuir com o aumento do nível de maturidade no PMO.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Freitas et al. (1997, p. 24):

“A importância da informação dentro das organizações aumenta de acordo com o crescimento da complexidade da sociedade e das organizações. Em todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico), a informação é um recurso fundamental.”

O tratamento dessas informações, também denominado Informática ou Sistemas de Informações (SI), faz parte de toda atividade de negócio de uma empresa que oferece um produto ou serviço – desde a concepção, planejamento e produção até a comercialização, distribuição e suporte. Desse modo, os SI se tornaram um componente crítico de planejamento estratégico corporativo e da vantagem competitiva (ALBANO, 2000).

Segundo Murphy (2002), os benefícios de Tecnologia de Informação (TI) podem ser divididos em tangíveis e intangíveis. Os tangíveis são definidos como aqueles que afetam diretamente os resultados da empresa, tais como redução de custo e geração

de lucros. Os intangíveis são os que causam melhorias de desempenho do negócio, mas não afetam diretamente no resultado da empresa, tais como informações gerenciais, segurança e entre outros.

Segundo Towell (1999), os executivos de TI necessitam de uma estrutura para analisar os investimentos e possuir métricas para definir seu sucesso. Esse segmento é caracterizado por mudanças constantes, assim, apesar do crescente avanço em técnicas e conhecimentos de gerenciamento, é possível observar projetos associados à TI com desempenho insatisfatório (WATERIDGE, 1995; YEO, 2002). Assim, o Escritório de Projetos proporciona uma maior dimensão gerencial da organização adequado para ambientes em constante mudança a fim de obter respostas rápidas e eficientes que a competitividade exige (RABENSCHLAG; RORATT; DIAS, 2012; ROCHA et al., 2008; FREITAS et al., 1997).

Tendo em vista que uma empresa de TI desenvolve softwares e sistemas por meio de um projeto, é esperado que o conceito de maturidade nessas organizações migre para o gerenciamento de projetos (CELKEVICIUS; BIANCOLINO, 2015; KERZNER, 2018; PRADO, 2010). Com isso, entende-se que a atuação de um Escritório de Projetos contribui para definição da maturidade. Logo, a mensuração e análise dessa em uma empresa de TI visando melhorar o desempenho dos projetos justificam esse trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

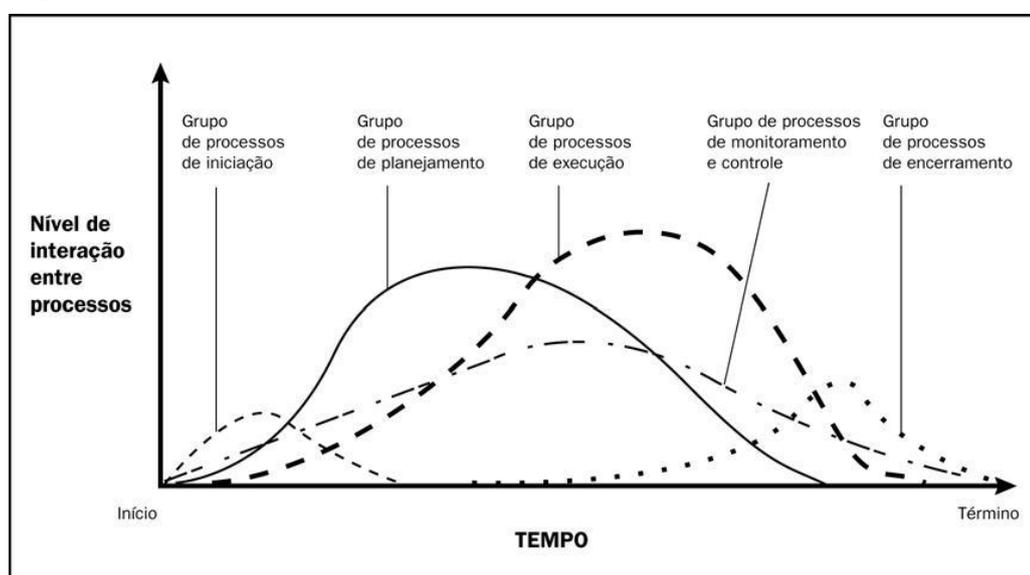
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O *Project Management Institute* (PMI) define gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atender aos requisitos definidos (PMI, 2021).

Para Kenny (2003), o sucesso do projeto está relacionado à efetividade dos projetos na contribuição para os objetivos estratégicos da organização. Patah (2004) complementa essa definição com a necessidade de atingir o objetivo definido conforme os recursos, orçamento, capacidade e tempo planejado.

De acordo com o PMI (2017), o ciclo de vida de um projeto é um conjunto de etapas que se relacionam de maneira lógica resultando na conclusão de uma ou mais entregas. O gerenciamento dos projetos se dá por meio da interação de cinco grupos de processos estabelecidos definidos como inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, conforme observado na Figura 1.

Figura 1 – Interações entre Grupos de Processos em um projeto



Fonte: PMI (2017)

As etapas do projeto são definidas a seguir (CANDIDO et al., 2012). Os processos de iniciação tratam do levantamento de todas as necessidades físicas, financeiras e de pessoal para a concretização do projeto. As análises são feitas pela alta gerência da organização, que deve autorizar ou não a execução do projeto, balizada por um

criteroso estudo de viabilidade. Devem ser autorizados somente os projetos sincronizados com as estratégias da organização e com altos índices de viabilidade, para serem executados com qualidade, prazos e custos competitivos.

Os processos de planejamento definem os caminhos para que os objetivos do projeto sejam alcançados. Nessa etapa é elaborado o Plano de Gerenciamento de Projetos, documento que deve contemplar todos os processos desse gerenciamento. A profundidade e complexidade do planejamento estão diretamente ligadas ao tamanho do projeto. O planejamento é um elemento dinâmico que pode sofrer modificações no decorrer do ciclo de vida do projeto. Nessa etapa, todos os envolvidos precisam ser considerados, principalmente o cliente.

Na etapa da execução ocorre a realização e conclusão dos produtos ou serviços. Portanto, a ela está associada grande parte do orçamento. Se forem necessárias alterações, recomenda-se aprová-las e documentá-las realimentando o planejamento.

O controle se trata da etapa vital para o sucesso do projeto, pois permite a percepção de problemas em tempo hábil para solucioná-los. Garante, ainda, a qualidade do projeto e sua conformidade com o planejamento durante a execução. Quanto mais tarde forem detectados os problemas, mais dispendiosas serão as correções.

O encerramento do projeto pressupõe que todos os contratos firmados durante a execução sejam encerrados formalmente, gerando imediatamente condições para a avaliação de desempenho, realizada de acordo com métricas preestabelecidas.

Weill e Ross (2008) definem um modelo de envolvimento entre a governança de TI, gestão de projetos e os seus mecanismos de vinculação. A gestão de projetos, dentro do modelo do MIT, pressupõe método formalizada de projetos, com produtos entregáveis claros e pontos de checagem regulares. Com isso, relatam ainda que a gestão de projetos se tornou uma competência crítica em muitas empresas.

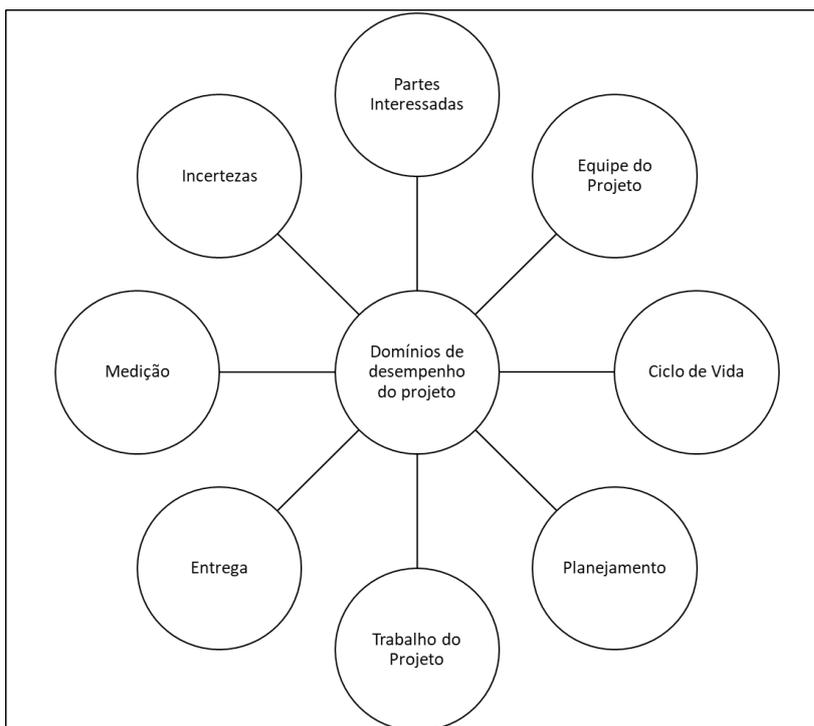
2.2 MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

O uso do Guia PMBOK proporciona às organizações, sejam elas públicas ou privadas, maior compreensão dos procedimentos que resultam em maior aproveitamento de recursos financeiros, do tempo, da melhoria da qualidade dos bens e serviços prestados, da análise de riscos, do melhor aproveitamento dos recursos humanos,

dentre outros benefícios que o gerenciamento de projetos oferece (LIMA; ALMEIDA; MAIA, 2014).

O Guia PMBOK propõe um gerenciamento de projetos focado em oito domínios de desempenho, demonstrados na Figura 2, que compõe o sistema integrado para viabilizar uma entrega bem-sucedida de acordo com o resultado pretendido.

Figura 2 – Domínios de desempenho de projeto



Fonte: Adaptado PMI (2021).

Esses domínios definem como um grupo de atividades relacionadas são essenciais para uma entrega eficaz (PMI, 2021). O domínio de desempenho das partes interessadas está presente ao longo de todo o projeto visando a interação e o engajamento entre os *stakeholders* a fim de contribuir para o sucesso dos resultados. A produção das entregas estabelecidas no projeto é de responsabilidade da equipe, que também compõe os oito domínios de desempenho. Nesse domínio ressalta-se a importância de estabelecer o ambiente que possibilita evolução da equipe almejando o alto desempenho.

A equipe cumpre as abordagens de desenvolvimento, cadência e as fases do ciclo de vida do projeto estabelecidas para realização das atividades e funções a fim de

otimizar os resultados. Assim, o planejamento visa estabelecer a organização, coordenação inicial e contínua e a evolução necessária para realização das entregas.

O domínio de trabalho do projeto, por sua vez, trata-se de todos os processos associados à realização do trabalho para gerar entregas e os resultados esperados. Esse domínio inclui a comunicação, engajamento, o gerenciamento de recursos físicos e a promoção de um ambiente de aprendizado.

No decorrer do ciclo de vida do projeto, a avaliação do desempenho é abordada no domínio medição e o gerenciamento dos riscos e incertezas está contemplada no domínio incerteza. Por fim, o domínio entrega concentra-se em atender aos requisitos, escopos e expectativas de qualidade para gerar as entregas que conduzirão os resultados pretendidos.

2.2.1 Métodos Ágeis de Gerenciamento de Projetos

A filosofia ágil originou-se por meio da necessidade de uma abordagem simplificada, dinâmica e incremental para desenvolvimento de *software* (FADEL et al., 2010; SOARES, 2004a; SOARES, 2004b). O manifesto ágil reúne quatro valores que fundamentam a literatura ou abordagem ágil, norteado pelos seguintes princípios: (i) indivíduos e interações são mais importantes do que processos e ferramentas; (ii) *software* funcional é mais importante do que documentação compreensível; (iii) colaboração do cliente é mais importante do que negociação em contrato e (iv) responder a mudanças é mais importante do que seguir um plano (MANIFESTO ÁGIL, 2001).

Os métodos ágeis são caracterizados como adaptativos, possibilitando conciliar a novos fatores decorrentes do desenvolvimento do projeto. A execução de projetos por meio dessa filosofia apresenta desenvolvimento iterativo e incremental e a redução de produtos intermediários, como documentação extensiva. Assim, aumenta a possibilidade de atender aos requisitos do cliente que, em geral, são mutáveis (SOARES, 2004b).

Há diversos métodos de gerenciamento que seguem o conceito ágil, tais como *Feature-Driven Development* (FDD), *Crystal Methods*, *Extreming Programing* (XP), *Kanban*, *Lean Programming* e o *Scrum*, sendo o último o mais utilizado por empresas

de desenvolvimento de *software* do mundo, de forma isolada ou conciliada com outras técnicas (DATE et al., 2016). Por sua relevância, será detalhado neste trabalho.

O *Scrum* é um *framework* ágil para gerenciamento de projetos. Sua elaboração foi motivada pela dificuldade de gerenciar projetos de desenvolvimento de *software* que apresentam imprevisibilidade dos recursos demandados (SUTHERLAND, 2014). O seu uso proporciona entregas flexíveis elaboradas por pequenos times que realizam revisões frequentes do progresso (OLIVEIRA; LIMA, 2011). Para Stoica et al. (2013), o *Scrum* controla processos empíricos por meio de *feedbacks* constantes.

Ressalta-se que o *framework* não define uma técnica específica para o desenvolvimento de *software*. Como nesse ambiente há variáveis passíveis de mudanças durante a execução do projeto, o desenvolvimento de *software* torna-se complexo e imprevisível. Assim, o *Scrum* objetiva descrever como os membros da equipe devem trabalhar para desenvolver um processo flexível capaz de responder às mudanças (FADEL et al., 2010; FRANCO, 2007).

O *Scrum* é sustentado pelos pilares de transparência, inspeção e adaptação e é executado por meio de três papéis bem definidos: (i) *Product Owner*, (ii) *Scrum Master* e (iii) *Developers*. O *Product Owner* é o representante do cliente e responsável por gerenciar as atividades que serão desenvolvidas e por tomar decisões de priorização das atividades, já o *Scrum Master* garante a execução das regras do *Scrum*, monitorando e eliminando os possíveis impedimentos. Os *Developers* constituem a equipe de desenvolvimento propriamente dita (PONTES et al., 2018).

O desenvolvimento do projeto é realizado por meio de cinco eventos oficiais definidos como (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020; PONTES et al., 2018):

- a) *Sprints*: ciclos de desenvolvimento, com tempo pré-determinado, para as atividades selecionadas serem desenvolvidas;
- b) Planejamento do *sprint*: reunião com o objetivo de definir as metas, funcionalidades e como serão implementadas durante o *sprint*;
- c) Reunião diária: reuniões com frequência diária a fim de acompanhar o andamento do projeto e verificar se há algum impedimento;
- d) Revisão do *sprint*: apresentação dos resultados do *sprint* aos *stakeholders*;

- e) Retrospectiva do *sprint*: reunião de lições aprendidas com o objetivo de aprimorar o processo e/ou produto visando melhorias para os próximos *sprints*.

Dessa forma, a integração e os eventos contínuos possibilitam o acompanhamento constante do projeto e o melhor gerenciamento de mudanças.

2.3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Para que a gestão de projetos aconteça de forma estruturada e eficiente, é necessário criar uma estrutura formal na organização, denominada “Escritório de Projetos” (*Project Office – PO*) ou “escritório de gerência de projetos” (*Project Management Office – PMO*) (CANDIDO et al., 2012). A implementação do PMO objetiva dar suporte a uma nova visão, em que as empresas passam a trabalhar orientadas a projetos visando a melhoria da eficiência no seu planejamento e condução, podendo fornecer informações rápidas sobre cada um dos projetos existentes e, conseqüentemente, auxiliar nas decisões a serem tomadas. Sua missão deve ser revisada e ajustada regularmente ao longo do desenvolvimento da organização. O grande desafio do Escritório de Projetos é garantir que a organização disponha de métodos e práticas flexíveis e adaptáveis em um ambiente cada vez mais complexo (KERZNER, 2005).

O PMO pode auxiliar os gerentes de projetos de diversas formas: no gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO; na identificação e no desenvolvimento de métodos; em melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos; na orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão; no monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias em projetos; no desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativo de processos organizacionais); na coordenação das comunicações entre projetos (PMBOK, 2013).

O processo de implementação do PMO nas organizações pode iniciar por diferentes etapas. Dinsmore (1999) afirma que se inicia na fase de planejamento seguida da implantação e treinamentos. Já Cleland et al. (2002) estabelecem como primeiro passo a definição dos serviços e competências possibilitando, em seguida, relacionar às necessidades dos gerentes de projeto a fim de acompanhar o desenvolvimento e oferecer melhores produtos e/ou serviços. Apesar das diversas formas de introdução

da área às organizações, ressalta-se sua aplicabilidade em diferentes empresas (BARCAUI, 2012).

De acordo com Candido et al. (2012), as funções do PMO dizem respeito à escolha dos projetos; foco nos investimentos e recursos; e avaliação e definição de objetivos estratégicos. Assim, o PMO não pode ser visto pela organização como a estrutura que resolverá todos os problemas, pois seu sucesso está essencialmente ligado à equipe que nele trabalha direta ou indiretamente.

2.3.1 Funções e papéis dos PMOs

Dentre as possíveis funções atreladas ao PMO e as diferentes necessidades e problemas presentes nas organizações, Hobbs e Aubry (2007) realizaram um estudo analítico acerca das atividades dos PMOs com 500 PMOs de todo o mundo. Os autores identificaram as 27 funções mais importantes de um PMO, detalhadas no Quadro 1. Os resultados mostram que 50% dos PMOs possuem a função de monitorar seu próprio desempenho e que apesar das amostras terem origens distintas entre si, em todos os casos a criação do PMO surgiu com o objetivo de melhorar o desempenho, seja de um setor ou de toda a organização.

Por meio dos resultados do estudo de Hobbs e Aubry (2007), foi possível agrupar as funções em cinco grupos macros: (i) monitoramento e controle do desempenho do projeto; (ii) desenvolvimento das competências e métodos em gerenciamento de projetos; (iii) gerenciamento de múltiplos projetos; (iv) gerenciamento estratégico e (v) aprendizado organizacional.

Ressalta-se que a inserção de um Escritório de Projetos em uma organização deve considerar fatores que compõem sua análise de valor. Para Barcaui (2012) a incorporação do PMO deve ser realizada em acordo com a cultura organizacional e suas atribuições devem ser estabelecidas consoante às necessidades específicas de cada organização e ao porte da empresa.

Quadro 1 – As 27 funções mais importantes de um PMO

Função	Percentual de PMOs que consideram a função importante (%)
Reportar o status dos projetos para alta administração	83
Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos	76
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos	65
Desenvolver competências (ex.: treinamentos)	65
Implementar e operar um sistema de controle de projetos	60
Prover aconselhamento à alta administração	60
Coordenação entre projetos	59
Criar e manter um painel executivo (“ <i>scoreboard</i> ”) de projetos	58
Promover a disciplina de gestão de projetos na empresa	55
Monitorar e controlar o desempenho do EGP	50
Participar do planejamento estratégico da empresa	49
Prover <i>mentoring</i> aos gerentes de projetos	49
Gerenciar um ou mais portfólios	49
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	48
Gerenciar a documentação dos projetos	48
Gerenciar um ou mais programas	48
Conduzir auditorias nos projetos	45
Gerenciar o relacionamento com o cliente	45
Prover ferramentas	42
Executar tarefas especializadas aos gerentes de projetos	42
Alocar recursos para os projetos	40
Conduzir revisões pós-implementações dos projetos	38
Implementar e gerenciar base de lições aprendidas	34
Implementar e gerenciar base de riscos	29
Gerenciamento dos benefícios obtidos no projeto	28
<i>Networking</i> e mapeamento do ambiente	25
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos gerentes de projetos	22

Fonte: Hobbs e Aubry (2007).

2.3.2 Tipologia dos PMOs

Diferentes tipos de PMOs resolvem diferentes questões (CASEY; PECK, 2001). As tipologias existentes são variadas e baseadas em critérios distintos (ALMEIDA, 2018). São descritos a seguir três classificações que são mais condizentes à realidade do objeto de estudo deste trabalho.

Para Unger, Gemünden e Aubry (2012), o PMO pode assumir três papéis com atividades definidas: apoio, controle e coordenação. O PMO de apoio fornece serviços de suporte de planejamento, preparação de relatórios, treinamentos e gestão de conhecimento. O PMO controle, por sua vez, gerencia e fornece as informações, para auxiliar a tomada de decisão, monitora os projetos e administra as metas. O PMO coordenação apoia os projetos e a coordenação interdepartamental visando minimizar o conflito entre projetos e maximizar a eficiência servindo de mediador entre gestores de projetos.

Segundo Kerzner (2017), o PMO pode ser classificado como funcional, grupo e corporativo. O PMO funcional administra um sistema de informações da empresa e gerencia recursos. Já o PMO de grupo realiza o gerenciamento do contrato e comunicação com o cliente, assim vários PMOs de grupo podem existir dentro de uma organização. O corporativo atende questões corporativas e estratégicas.

Segundo o PMI (2017), os PMOs podem assumir a seguinte classificação: suporte, controle e diretivo. O PMO de suporte possui papel consultivo para os projetos fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas. O PMO de controle possui um nível de controle médio com o uso de estruturas, métodos e ferramentas para o gerenciamento de projetos. Já o PMO diretivo detém um nível alto de controle dos projetos e seu gerenciamento.

2.3.3 Modelos de Maturidade do PMO

Aderir ao uso de PMOs para as organizações, como estrutura de centralização e arquitetura de gerência de projetos, pode proporcionar uma melhoria na eficiência e eficácia dos projetos (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2008). No entanto, a partir da cultura organizacional, compete ao PMO se adaptar ao tamanho, à estrutura e à natureza da organização. Considera-se, então, que a criação de um PMO é de grande dificuldade, especialmente na criação de um padrão ou mesmo de uma base que sirva como referência para que as organizações possam aproveitar ao máximo essa estrutura (DESOUZA; EVARISTO, 2006).

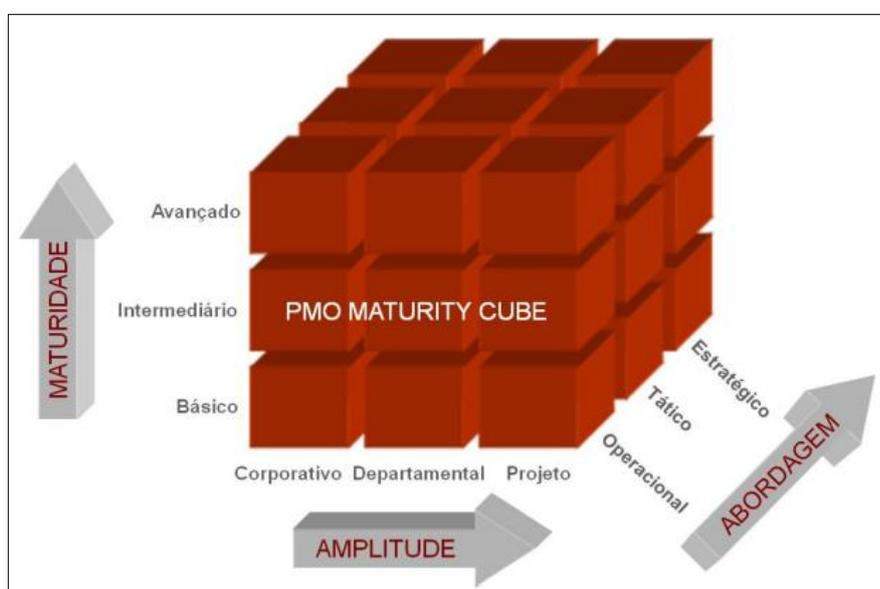
Mesmo uma empresa com alto nível de maturidade pode possuir um PMO pouco maduro, visto que sua melhoria deve refletir a capacidade de empregar suas funções e proporcionar a entrega de seus objetivos (PINTO; COTA; LEVIN, 2010). Os modelos

de maturidade visam caracterizar e identificar o grau de maturidade em que o PMO opera na organização.

2.3.3.1 PMO *Maturity Cube*

De acordo com Pinto, Cota e Levin (2010), o *PMO Maturity Cube*, modelo de maturidade de PMOs, apresenta o principal método baseado em autoavaliação do PMO, confrontando suas funções existentes com as funções sugeridas por Hobbs e Aubry (2007), citadas no item 2.3.1. Seu método se divide ainda em três dimensões: amplitude, abordagem e maturidade, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Dimensões do modelo PMO Maturity Cube



Fonte: Pinto, Cota e Levin (2010).

A amplitude se refere à profundidade de atuação dentro da organização. Destacam-se três possibilidades mutuamente excludentes:

- (i) PMO Programa-Projeto: tem como abrangência apenas um projeto ou programa da organização;
- (ii) PMO Departamental: abrange uma área, departamento, diretoria ou unidade de negócio, atuando apenas em uma parte da organização;
- (iii) PMO Corporativo: abrange a organização como um todo.

A dimensão abordagem pode ser classificada de acordo com os serviços que oferecem aos clientes, determinados como:

- (i) Estratégico: fornece informações para tomada de decisão e priorização dos projetos;
- (ii) Tático: atende um grupo de projetos por meio de método de gerenciamento de projetos e uso de ferramentas de gestão;
- (iii) Operacional: apoia o planejamento e controle dos projetos.

As caracterizações apresentadas possibilitam combinações que fornecem 21 tipos de PMOs diferentes que contemplam os três escopos mutuamente exclusivos com as sete possíveis abordagens decorrentes dos serviços oferecidos aos clientes. As possíveis combinações de abordagem são estratégica, estratégica-tática, estratégica-operacional, tática, tática-operacional, operacional e estratégica-tática-operacional.

A classificação da maturidade se emprega: (i) ao nível básico, no momento inicial do PMO; (ii) ao nível intermediário, quando existem atribuições específicas a serem desempenhadas pelo PMO; (iii) ao nível avançado, quando o PMO detém conhecimento para executar adequadamente suas atividades, alcançando a qualidade desejada.

Todos os níveis de maturidade são representados em porcentagens ao final da avaliação, visto que podem ser modificados de acordo com a necessidade do PMO, níveis com porcentagens entre 0% e 33% são considerados de PMO básico, enquanto níveis entre 34% e 66% são considerados intermediários, por fim níveis acima de 67% caracterizam o PMO como avançado (PINTO; COTA; LEVIN, 2010).

Assim, entende-se que uma amplitude do PMO pode ter níveis diferentes de maturidade em cada uma das suas abordagens possíveis. Portanto, ele pode ser maduro para a abordagem operacional, porém ter uma baixa maturidade para as abordagens tática e estratégica. Logo, se a empresa almeja o PMO como operacional afirma-se que está alinhado aos objetivos e gerando valor na medida esperada pela organização (PINTO; COTA; LEVIN, 2010).

Segundo Pinto, Cota e Levin (2010), para definir a maturidade do PMO aplica-se um questionário para a amplitude definida subdividido de acordo com as três dimensões do modelo. No questionário, as funções estratégica, tática e operacional dão origem às perguntas que possuem estágios com pontuações específicas. Com base nessas pontuações, calculam-se os níveis de maturidade atual – que representam o quanto o

PMO está aderente aos serviços prestados – e maturidade desejada – de acordo com a pretensão de alcance do PMO – a partir da comparação da situação real da organização e o total de pontos possíveis a serem obtidos no modelo.

2.3.3.2 PMO Value Ring

O PMO *Value Ring* é um método para a criação ou reestruturação de PMOs, baseada em *benchmarking* e um amplo estudo com a consolidação da experiência de especialistas de diversos países, apoiando a criação, revisão e operação do PMO, com foco na geração de valor efetivo para a organização. O método é caracterizado por ser flexível à necessidade da organização, facilmente alinhado à contribuição do ponto de vista estratégico e tem foco no valor percebido, essencial para a consolidação do escritório (PINTO, 2016; AUBRY, 2015). Os oito passos para aplicar o método são detalhados a seguir e podem ser observados na Figura 4.

Figura 4 – Passos do PMO *Value Ring*



Fonte: Pinto (2016).

- (i) Definir as funções do PMO a fim de atender os clientes;
- (ii) Equilibrar o mix de funções do PMO e coletar expectativas dos *stakeholders*;
- (iii) Definir os processos com as entradas, saídas e responsáveis;

- (iv) Definir os indicadores a fim de acompanhar a evolução, sucesso ou fracasso dos projetos ligados ao PMO;
- (v) Definir a quantidade de recursos e competências dos profissionais do PMO para estabelecer o melhor time;
- (vi) Definir o plano de evolução de maturidade a partir do atual nível;
- (vii) Calcular o Retorno sobre o Investimento no PMO;
- (viii) Estabelecer o *Balanced ScoreCard* do PMO para acompanhar estrategicamente as metas estabelecidas.

De maneira geral, o método fornece recomendações e orienta a configuração do PMO a partir de experiências bem-sucedidas e semelhantes à situação real da organização. Além disso, o método PMO *Value Ring* propõe que o PMO seja visto como um prestador de serviços, avaliando sua geração de valor conforme atendimento de expectativas dos *stakeholders* (PINTO, 2016).

3 MÉTODO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi criada em 1999 por meio de uma iniciativa de incubação de empresas promovidas pela Universidade Federal do Espírito Santo para o segmento de Tecnologia da Informação. No decorrer desses anos, a empresa atuou como integradora de soluções inovadoras para clientes de classe mundial presentes no Brasil.

Nesse tempo de mercado, já realizou cerca de 600 projetos e no ano de 2022 contabiliza 57 projetos. De acordo com o Sebrae (2013), a empresa é classificada como de grande porte por possuir 150 funcionários.

A empresa desenvolve *softwares* e sistemas por projeto orientados por processos de engenharia de *software* estabelecidos e certificados. A última certificação alcançada foi em 2021 obtendo o nível C do programa de Melhoria do Processo de *Software* Brasileiro (MPS-BR-SW). O gerenciamento de projetos e os processos da empresa são orientados pelos princípios do *Scrum* com a inclusão do papel de gerente de projeto. O papel de *Scrum Master* é realizado pelo PMO.

O PMO foi implantado em 2018 com o objetivo de apoiar o acompanhamento dos projetos em todas as fases. A equipe auxilia o gerente no desempenho do serviço em conformidade com os processos internos e com as exigências do cliente em termos de prazos, orçamentos e escopo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Vergara (2016) afirma que o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa à luz da Investigação específica. Propõe-se, então, dois critérios básicos de tipos de pesquisa: (i) quanto aos fins; (ii) quanto aos meios.

A presente pesquisa, quanto aos fins, pode ser definida como descritiva ao minuciar as características de determinada população e reconhecer as possíveis relações entre as variáveis. Nesse caso, pretende-se analisar a realidade de um Escritório de Projetos, mensurar o grau de maturidade desse escritório e propor ações de melhoria.

Segundo Vergara (2016, p. 49),

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.”

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso já que permite a descrição do contexto situacional da investigação e profunda exploração dos eventos. Dessa maneira, torna-se possível desenvolver uma investigação empírica no local e coleta de dados por meio de entrevistas com aplicação de questionários e observação direta.

Vergara (2016, p. 50) afirma que

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados.”

A pesquisa possui abordagem qualitativa ao estabelecer relações de causa entre diversas variáveis ao considerar o contexto inserido e as características presentes. Com isso, tem-se o desenvolvimento da análise das diferentes perspectivas em relação à estrutura, comportamento e atuação do Escritório de Projetos.

Para Bryman (1989, p. 24), quanto à abordagem,

“As características da pesquisa qualitativa são: ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos; delineamento do contexto do ambiente da pesquisa; abordagem não muito estruturada; múltiplas fontes de evidências; importância da concepção da realidade organizacional; e proximidade com o fenômeno estudado.”

Além disso, a pesquisa apresenta abordagem quantitativa ao utilizar a coleta de dados a partir de respostas estruturadas, para descrever os significados em taxas e proporções. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), tal abordagem considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A presente pesquisa aconteceu em sete etapas: (i) revisão de literatura; (ii) seleção do método de classificação do grau de maturidade; (iii) definição da amplitude do PMO analisado dentro da organização; (iv) definição dos entrevistados para aplicação do

modelo; (v) aplicação do método selecionado, detalhado no item 3.4; (vi) análise dos resultados, detalhado no item 3.5; e (vii) proposição de ações de melhoria para atingir níveis maiores de maturidade.

O método selecionado foi o PMO *Maturity Cube* por demandar informações básicas de fácil acesso e conceder uma avaliação detalhada da situação atual da empresa e da maturidade desejada. Para aplicação do método, definiu-se a amplitude do PMO estudado como corporativo por possuir um escopo de serviços que atende a organização como um todo (PINTO; COTA; LEVIN, 2010).

A definição dos entrevistados deu-se por meio de uma reunião de alinhamento com a gerência da área. Assim, a aplicação do questionário com ênfase na amplitude corporativa foi realizada com o diretor da área, a líder e três gerentes de projeto, que são os principais clientes internos do PMO.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados iniciou-se com uma reunião de orientação e apresentação do questionário ao grupo de entrevistados previamente selecionados. Nessa reunião foram abordados o objetivo da pesquisa, o preenchimento e disponibilização do questionário a ser respondido, o prazo para respostas e esclarecimento de possíveis dúvidas.

O questionário traduzido (ARAÚJO, 2016) foi disponibilizado de forma *on-line* para os participantes, que tiveram o prazo de resposta de duas semanas. Ele foi subdividido em três módulos: (1) Avaliação dos Serviços Estratégicos; (2) Avaliação dos Serviços Táticos e (3) Avaliação dos Serviços Operacionais (Anexo A) (PINTO; COTA; LEVIN, 2010), totalizando 27 perguntas. Os entrevistados foram orientados a responder qual o nível de execução atual de cada serviço previsto para a amplitude corporativa e qual o nível almejado. Possibilitando assim, identificar quais serviços são oferecidos sob cada abordagem e em que nível eles são executados.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Ao aplicar o método PMO *Maturity Cube*, que abrange os 27 serviços mais importantes definidos por Hobbs e Aubry (2007), obtiveram-se cinco respostas com pontuações divididas nas abordagens Estratégica, Tática e Operacional. Com base nessas

pontuações, foram calculados os níveis de maturidade atual e desejado pela empresa utilizando a Equação 1 (SILVA, 2019).

$$Z = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{(\sum_{i=1}^k n_i) \cdot Y} \quad (1)$$

Onde Z corresponde ao valor de maturidade do PMO nas três abordagens, n ao peso do nível selecionado no questionário, e x ao número de vezes que cada nível foi mencionado nas respostas. Y se trata da quantidade de pessoas que foram entrevistadas. O resultado representa o quanto o PMO está aderente a todos os serviços possíveis em seu mais alto estágio de maturidade.

O resultado obtido representa o cenário em que o PMO estaria plenamente aderente aos seus objetivos e missão, considerando apenas os serviços que de fato interessam, nos estágios de maturidade esperados. O nível de maturidade com percentual de 0% a 33% é considerado básico; 34% a 66% intermediário e a partir de 67%, avançado.

Para tabulação dos dados utilizou-se recursos manuais e computacionais por meio do Microsoft Office Excel e Word a fim de facilitar a organização dos dados e elaboração de tabelas, quadros e gráficos (MATIAS-PEREIRA, 2012). Essa visualização auxilia a análise e interpretação dos dados possibilitando identificar o grau de maturidade atual do PMO na organização e a diferença com o almejado a fim de direcionar as ações de melhorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O método selecionado para o trabalho se trata do PMO *Maturity Cube* é composto por questionários com três amplitudes (corporativo, departamental e programa-projeto) e três abordagens (estratégica, tática e operacional) capazes de determinar a maturidade atual e a planejada da corporação por meio de níveis. A amplitude adotada é a corporativa, por abranger a organização como um todo.

O questionário corporativo, em questão, é dividido nas três abordagens que totalizam 27 perguntas com níveis de pontuação nos valores de 0 a 4. As respostas foram coletadas por meio de um formulário online no qual cinco pessoas selecionadas, responsáveis por diferentes áreas na empresa, definiram a pontuação em que o PMO opera atualmente e almeja para sua evolução.

4.1 ABORDAGEM ESTRATÉGICA

A abordagem estratégica, tanto atual quanto planejada, conta com 10 perguntas com níveis de maturidade variando de 0 a 4 para serem avaliadas (Anexo A) (PINTO; COTA; LEVIN, 2010). Tais perguntas não contam, necessariamente, com o nível máximo igual a 4, conforme apresentado na Equação 2 que é a somatória da pontuação máxima individual.

$$Pontuação\ máx.\ individual_{ESTRATÉGICA} = \left(\sum_{i=1}^k n_i \right) \quad (2)$$

$$Pontuação\ máx.\ individual_{ESTRATÉGICA} = (3 + 3 + 3 + 3 + 4 + 3 + 4 + 3 + 2 + 2) = 30$$

Dessa forma, a avaliação individual para essa abordagem pode conter, no máximo, 30 pontos. Visto que serão analisadas cinco respostas, a pontuação máxima total passa a ser, então, 150 pontos como dado na Equação 3.

$$Pontuação\ máx.\ total_{ESTRATÉGICA} = \left(\sum_{i=1}^k n_i \right) \cdot Y \quad (3)$$

$$Pontuação\ máx.\ total_{ESTRATÉGICA} = (30) \cdot 5 = 150$$

As variáveis utilizadas para o cálculo do percentual da abordagem estratégica atual são dadas na Equação 1 (item 3.5) e correspondem aos valores dos níveis (n), a quantidade de vezes que o nível é mencionado (X) e a pontuação atingida em cada

nível ($X \cdot n$). Na Tabela 1 são apresentadas as respostas obtidas no questionário e no Apêndice A, o detalhamento das respostas por entrevistado.

Tabela 1 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem estratégica atual

Níveis (n)	X	$X \cdot n$
0	25	0
1	17	17
2	3	6
3	4	12
4	1	4
Total	50	39

Sendo assim, a partir da Tabela 1 é possível calcular o percentual da maturidade da abordagem estratégica atual (Equação 4), percebida pela amostra de pessoas entrevistadas, com base na divisão da pontuação atual apontada e a pontuação máxima total (Equação 3) que poderia ser alcançada. Identifica-se, por fim, que atualmente o nível de maturidade do Escritório de Projetos para a abordagem estratégica é de 26,00%.

$$Estratégica_{ATUAL} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i \cdot n_i}{(\sum_{i=1}^k n_i) \cdot Y} \quad (4)$$

$$Estratégica_{ATUAL} = \frac{(25 \cdot 0) + (17 \cdot 1) + (3 \cdot 2) + (4 \cdot 3) + (1 \cdot 4)}{30 \cdot 5}$$

$$Estratégica_{ATUAL} = \frac{39}{150} = 26,00\%$$

Para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem estratégica pretendida, considera-se a mesma pontuação máxima total (Equação 3) de 150 pontos com a análise das variáveis, presentes na Tabela 2, de acordo com as respostas desejadas no formulário.

Tabela 2 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem estratégica pretendida

Níveis (<i>n</i>)	<i>X</i>	<i>X · n</i>
0	8	0
1	18	18
2	4	8
3	16	48
4	4	16
Total	50	90

Na Tabela 2 é apresentada a pontuação máxima planejada para a maturidade da abordagem estratégica igual a 90 de acordo com os anseios da equipe entrevistada. Dessa forma, o percentual da maturidade da abordagem estratégica pretendida (Equação 5) é de 60,00%.

$$Estratégica_{PRETENDIDA} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i \cdot n_i}{(\sum_{i=1}^k n_i) \cdot Y} \quad (5)$$

$$Estratégica_{PRETENDIDA} = \frac{(8 \cdot 0) + (18 \cdot 1) + (4 \cdot 2) + (16 \cdot 3) + (4 \cdot 4)}{30 \cdot 5}$$

$$Estratégica_{PRETENDIDA} = \frac{90}{150} = 60,00\%$$

Conclui-se, em (Equação 6), que a diferença entre os percentuais de maturidade da abordagem estratégica pretendida e atual é dada por uma defasagem de 34,00%.

$$Estratégica_{PRETENDIDA-ATUAL} = Pretendida (\%) - Atual (\%) \quad (6)$$

$$Estratégica_{PRETENDIDA-ATUAL} = 60,00\% - 26,00\% = 34,00\%$$

Ao analisar as respostas obtidas para o nível atual do PMO na empresa, identificou-se que em nove das dez perguntas estratégicas pelo menos um entrevistado selecionou o nível 0, o qual o PMO não executa a função. Isso contribuiu para que a classificação do PMO atual na abordagem estratégica fosse considerada básica.

Essa classificação também foi observada em Azevedo (2016). Na pesquisa, o autor entrevistou os 14 integrantes do PMO de uma empresa de saúde suplementar fundada há mais de 40 anos. No momento da pesquisa, o PMO havia apenas um ano e meio, correspondente a 2015, com o objetivo de atuar de forma corporativa fornecendo apoio à tomada de decisão estratégica da empresa.

Em contrapartida aos resultados obtidos no presente trabalho, Cota (2011) e Cunha (2016) verificaram um grau de maturidade intermediário para a abordagem estratégica. Ambas as pesquisas visaram a avaliação e desenvolvimento da maturidade do PMO para atuar de forma estratégica e madura. Cota (2011) aplicou o método em uma empresa pública de tecnologia da informação reconhecida nacional e internacionalmente por inovações desenvolvidas para a administração pública federal brasileira. O PMO Corporativo dessa empresa opera desde 2004 e a pesquisa foi aplicada entrevistando os sete profissionais que compõem o Escritório de Projetos. Cunha (2016) analisou o PMO Corporativo, criado em 2013, em um grupo empresarial agroindustrial com destaque no setor de aves entrevistando os cinco membros desse departamento.

Dentre todas as atuações estratégicas questionadas, observa-se que a defasagem do PMO se origina pela ausência de uma participação ativa nas decisões estratégicas, tais como aconselhamentos à alta gerência, observado na pergunta A.1.1 do questionário, e no auxílio à construção do plano estratégico (A1.6). Para três dos cinco entrevistados, o PMO desenvolve e mantém um quadro estratégico dos projetos (A.1.3) avaliando, durante a execução dos projetos, os benefícios absorvidos em relação aos objetivos estratégicos da empresa (A.1.9).

Os novos projetos dos portfólios não são identificados, selecionados e priorizados pelo PMO (A.1.8.), embora seja um desejo de três dos cinco entrevistados que isso ocorra. Outro desejo é que esse setor coordene e integre os projetos do portfólio (A.1.2) a fim de identificar interdependências existentes entre eles.

O setor apresentou destaque no monitoramento e controle do seu próprio desempenho (A.1.5). Esse desempenho é apurado de maneira formal por meio de *feedbacks* com seus principais clientes e refletido nos indicadores de desempenho para os processos que estão sob sua responsabilidade. Outra atuação do PMO nessa abordagem, deu-se pelo gerenciamento de um ou mais portfólios na organização (A.1.7), visto que esse setor tem a responsabilidade de identificar os *stakeholders* do portfólio para gerenciar as ações tomadas (A.1.10).

No que se refere a disseminação de práticas de gerenciamento de projetos (A.1.4), dois entrevistados afirmam que o PMO não age na propagação dessas práticas

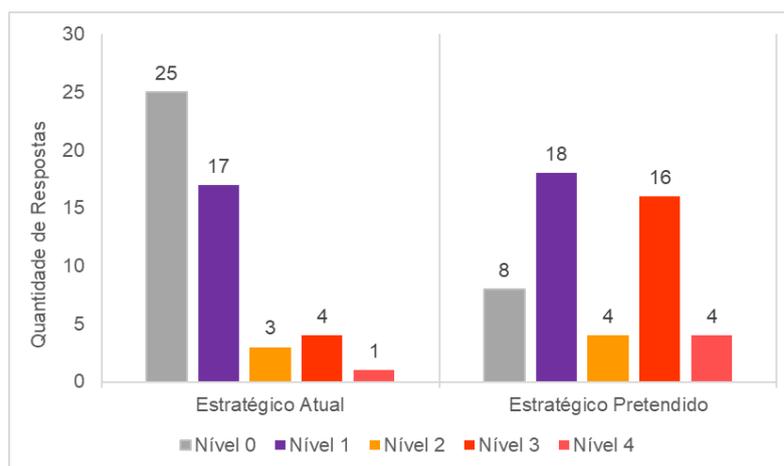
enquanto três entrevistados percebem ações pontuais até pelo menos o nível hierárquico médio da empresa.

Os resultados para o nível desejado demonstraram que a gerência e os clientes da área não desejam um nível avançado para a abordagem estratégica. Eles pretendem que o PMO estratégico atinja um nível intermediário. Dentre todos os questionamentos, os entrevistados visam uma maior atuação no processo de elaboração do planejamento estratégico e na seleção e priorização de novos projetos.

Na Figura 5 é apresentada uma comparação dos níveis de maturidade atual e almejada. Essa comparação é feita por meio do total de respostas obtidas, quantificando 50 possibilidades já que o questionário para abordagem estratégica contempla 10 perguntas e foram cinco entrevistados. O nível atual predominante, com 25 respostas, é o nível 0 e para o pretendido destaca-se o nível 1 de maturidade, com 18 respostas, seguido do nível 3, o que caracteriza o nível pretendido como intermediário.

Os resultados encontrados por Azevedo (2016) demonstram que os entrevistados desejam evoluir do nível 1 para, no mínimo, o nível 2. O autor ressalta que o PMO almejado possui tendência forte para a abordagem tática e não estratégica, segundo os entrevistados.

Figura 5 – Comparação dos níveis de maturidade: abordagem estratégica



4.2 ABORDAGEM TÁTICA

O questionário da avaliação da maturidade da abordagem tática conta com nove perguntas para definição dos níveis tanto identificados atualmente quanto pretendidos para evolução. Por isso, a pontuação máxima individual a ser alcançada é dada em (Equação 7) com o valor de 29 pontos.

$$\text{Pontuação máx. individual}_{TÁTICA} = \left(\sum_{i=1}^k n_i \right) \quad (7)$$

$$\text{Pontuação máx. individual}_{TÁTICA} = (4 + 4 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3) = 29$$

Visto que cinco pessoas contribuíram com respostas ao questionário, a pontuação máxima total (Equação 8) possível é de 145 pontos.

$$\text{Pontuação máx. total}_{TÁTICA} = \left(\sum_{i=1}^k n_i \right) \cdot Y \quad (8)$$

$$\text{Pontuação máx. total}_{TÁTICA} = (29) \cdot 5 = 145$$

Na Tabela 3 são apresentadas as variáveis com a quantidade de vezes que determinados níveis foram citados (X), detalhado no Apêndice A, e a pontuação alcançada em cada nível ($X \cdot n$) com o valor total de 47 pontos.

Tabela 3 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem tática atual

Níveis (n)	X	$X \cdot n$
0	17	0
1	13	13
2	11	22
3	4	12
4	0	0
Total	45	47

Dessa maneira, o percentual da maturidade da abordagem tática atual (Equação 9), identificada por meio das respostas coletadas no questionário é de 32,41%, caracterizando essa abordagem como sendo básico.

$$Tática_{ATUAL} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i \cdot n_i}{\left(\sum_{i=1}^k n_i \right) \cdot Y} \quad (9)$$

$$Tática_{ATUAL} = \frac{(17 \cdot 0) + (13 \cdot 1) + (11 \cdot 2) + (4 \cdot 3) + (0 \cdot 4)}{29 \cdot 5}$$

$$Tática_{ATUAL} = \frac{47}{145} = 32,41\%$$

As variáveis determinadas para o percentual planejado estão presentes na Tabela 4.

Tabela 4 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem tática planejada

Níveis (n)	X	X · n
0	7	0
1	8	8
2	10	20
3	18	54
4	2	8
Total	45	90

A partir das variáveis presentes na Tabela 4, foram calculados a pontuação total desejada de 90 pontos e o percentual da maturidade da abordagem tática planejada de 62,07% (Equação 10).

$$Tática_{PRETENDIDA} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i \cdot n_i}{(\sum_{i=1}^k n_i) \cdot Y} \quad (10)$$

$$Tática_{PRETENDIDA} = \frac{(7 \cdot 0) + (8 \cdot 1) + (10 \cdot 2) + (18 \cdot 3) + (2 \cdot 4)}{29 \cdot 5}$$

$$Tática_{PRETENDIDA} = \frac{90}{145} = 62,07\%$$

Por fim, a diferença entre os percentuais da maturidade da abordagem tática pretendida e atual (Equação 11), de acordo com as análises dos entrevistados, é dada por 29,66%.

$$Tática_{PRETENDIDA-ATUAL} = Pretendida (\%) - Atual (\%) \quad (11)$$

$$Tática_{PRETENDIDA-ATUAL} = 62,07\% - 32,41\% = 29,66\%$$

O aumento de maturidade para abordagem tática nessa pesquisa implica na mudança de classificação de básico para intermediário. Em outras pesquisas, como a de Cunha (2016) e Cota (2011) os resultados demonstraram o anseio por permanecer no nível intermediário de maturidade, porém aumentando a aderência das funções para essa

abordagem. Cunha (2016) identificou uma maturidade atual de 34% para abordagem tática e o desejo de aumentar a aderência para 52%. Enquanto na pesquisa de Cota (2011), foi verificado 38% para maturidade atual e pretensão de alcançar 59%, permanecendo na mesma categoria intermediária.

Na empresa, o PMO é reconhecido pelo desenvolvimento de uma metodologia básica padrão de gerenciamento de projetos (A.2.1) que ainda não foi completamente internalizada, segundo os entrevistados. A pretensão em comum é que essa metodologia seja disseminada e aprimorada a fim de ser utilizada em todos os projetos da organização.

Em paralelo com o aprimoramento da metodologia básica de gerenciamento de projetos, dois entrevistados almejam que a área forneça eventuais treinamentos para a organização enquanto os demais visam a elaboração de um plano de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos envolvendo certificações e especializações (A.2.2).

Destaca-se como ponto forte nessa abordagem a implementação e administração dos sistemas de informação de gerenciamento de projetos (A.2.3). O PMO administra e oferece para toda a organização um gerenciamento de projetos integrado com ênfase no monitoramento e controle o qual é utilizado por gerentes e *stakeholders* para a maioria dos projetos da empresa. Essa integração é realizada por meio de ferramentas padronizadas e aderentes às metodologias e processos existentes (A.2.5). Essa prática precisa ser desenvolvida para atender a todos os projetos da empresa.

No nível atual de maturidade, é de senso comum dos entrevistados que o PMO não atua na alocação e movimentação de recursos entre os projetos (A.2.6), e tampouco realiza o gerenciamento das lições aprendidas (A.2.7). Para essas duas funções, almeja-se que o PMO possua uma visão geral dos recursos disponíveis a fim de auxiliar os gerentes nas decisões de realocação e seja centralizadora no armazenamento das lições aprendidas com o objetivo de estruturar um banco de dados.

Embora o PMO não controle as lições aprendidas, observa-se que esse setor gerencia e armazena os riscos observados na execução dos projetos (A.2.8). No entanto, de acordo com dois entrevistados, esse gerenciamento é realizado isoladamente sem

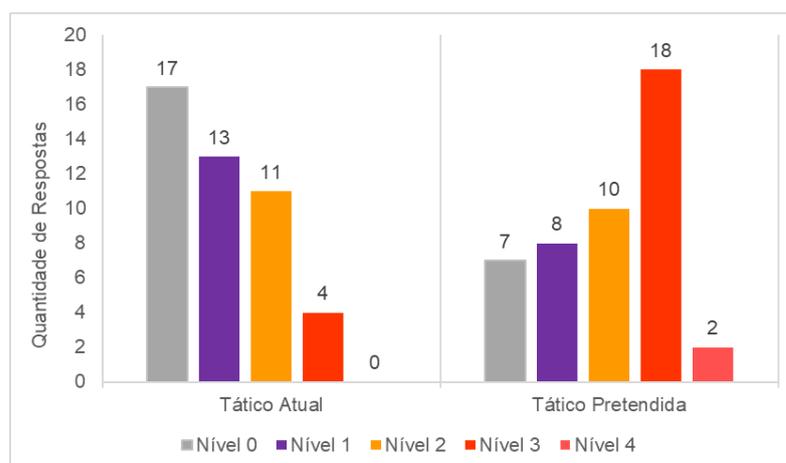
que haja uma estrutura analítica de riscos. Enquanto para os demais, o PMO fornece um banco de dados estruturado com uma estrutura analítica. Essa divergência em questão ocorre devido a atuação do PMO para as diferentes unidades de produção da empresa, impactando a percepção de cada entrevistado.

As respostas obtidas na pergunta A.2.4 refletem o papel do PMO para com os clientes da organização. Dois entrevistados afirmam que o setor não executa essa função. Os demais asseguram que há um acompanhamento do andamento dos projetos sem levantar as expectativas dos clientes. Esse contraste também ocorre devido ao grau de atuação do PMO para áreas específicas da organização. A pretensão da maioria dos entrevistados é que haja uma administração das expectativas dos clientes e avaliação da satisfação, porém sem autoridade para influenciar diretamente na gestão de projetos.

Dentre os questionamentos para essa abordagem, ressalta-se a pergunta A.2.9. Isso porque, além do PMO não operar no recrutamento, seleção, avaliação e determinação dos salários dos gerentes de projetos, os entrevistados não pretendem que essa função seja uma atribuição da área. A ausência dessa responsabilidade origina-se pela baixa maturidade do PMO.

A Figura 6 apresenta a comparação dos níveis de maturidade atual e almejada obtida de maneira equivalente à Figura 5.

Figura 6 – Comparação dos níveis de maturidade: abordagem tática



A Figura 6 reflete que o nível atual predominante é o nível 0 e o pretendido é o nível 3, semelhante ao observado por Azevedo (2016). Na pesquisa de Azevedo (2016) o gráfico de comparação de níveis evidencia uma forte tendência à abordagem tática,

contrariando os entrevistados que supunham, no início da pesquisa, a prevalência da abordagem estratégica.

Destaca-se que, no resultado obtido, dois entrevistados almejavam o nível máximo de maturidade, equivalente a 4. Esse nível máximo desejado consiste no aprimoramento e disseminação ampla e correta, para toda organização, da metodologia padrão de gerenciamento de projetos já desenvolvida.

4.3 ABORDAGEM OPERACIONAL

A avaliação do questionário da abordagem operacional apresenta 8 perguntas com níveis variando nos valores de 0 a 3 e totalizando uma pontuação máxima individual de 23 pontos (Equação 12).

$$\text{Pontuação máx. individual}_{OPERACIONAL} = \left(\sum_{i=1}^k n_i \right) \quad (12)$$

$$\text{Pontuação máx. individual}_{OPERACIONAL} = (2 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3) = 23$$

Sendo assim, a pontuação máxima total da abordagem tática (Equação 13) a ser alcançada, uma vez que conta com 5 respostas, é de 115 pontos.

$$\text{Pontuação máx. total}_{OPERACIONAL} = \left(\sum_{i=1}^k n_i \right) \cdot Y \quad (13)$$

$$\text{Pontuação máx. total}_{OPERACIONAL} = (23) \cdot 5 = 115$$

A Tabela 5 apresenta as variáveis utilizadas para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem operacional atual com 62 pontos alcançados de acordo com as respostas, detalhadas no Apêndice A. O percentual da maturidade da abordagem operacional atual é dado pelo valor de 53,91% (Equação 14).

Tabela 5 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem operacional atual

Níveis (n)	X	X · n
0	5	0
1	14	14
2	15	30
3	6	18
4	0	0
Total	40	62

$$\text{Operacional}_{ATUAL} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i \cdot n_i}{(\sum_{i=1}^k n_i) \cdot Y} \quad (14)$$

$$\text{Operacional}_{ATUAL} = \frac{(5 \cdot 0) + (14 \cdot 1) + (15 \cdot 2) + (6 \cdot 3) + (0 \cdot 4)}{23 \cdot 5}$$

$$\text{Operacional}_{ATUAL} = \frac{62}{115} = 53,91\%$$

Já o cálculo do percentual pretendido (Equação 15) é possível a partir das variáveis presentes na Tabela 6 totalizando 92 pontos.

Tabela 6 – Variáveis para o cálculo do percentual da maturidade da abordagem operacional planejada

Níveis (<i>n</i>)	<i>X</i>	<i>X</i> · <i>n</i>
0	2	0
1	6	6
2	10	20
3	22	66
4	0	0
Total	40	92

Dessa maneira, o percentual da maturidade da abordagem operacional pretendida, com base nas pretensões dos entrevistados, é de 80,00% (Equação 15).

$$\text{Operacional}_{PRETENDIDA} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i \cdot n_i}{(\sum_{i=1}^k n_i) \cdot Y} \quad (15)$$

$$\text{Operacional}_{PRETENDIDA} = \frac{(2 \cdot 0) + (6 \cdot 1) + (10 \cdot 2) + (22 \cdot 3) + (0 \cdot 4)}{23 \cdot 5}$$

$$\text{Operacional}_{PRETENDIDA} = \frac{92}{115} = 80,00\%$$

Uma vez que os percentuais da maturidade da abordagem operacional pretendida e atual são 80,00% e 53,91%, respectivamente, a diferença entre eles é de 26,09% (Equação 16).

$$\text{Operacional}_{PRETENDIDA-ATUAL} = \text{Pretendida (\%)} - \text{Atual (\%)} \quad (16)$$

$$\text{Operacional}_{PRETENDIDA-ATUAL} = 80,00\% - 53,91\% = 26,09\%$$

A abordagem operacional, além de atingir o maior nível de maturidade atual, é a única em que o nível pretendido se caracteriza por avançado. Embora o grau de maturidade desejada seja elevado, a diferença para alcançá-la é a menor comparado com as demais abordagens, o que demonstra uma predominância operacional do PMO.

O PMO analisado fornece apoio ao gerenciamento de projetos por meio do suporte à documentação, elaboração de cronogramas, facilitação de reuniões (A.3.1) e disponibilização de informações que evidenciam o status dos projetos gerando alertas para a alta gerência (A.3.2). A fim de atender as necessidades e anseios dos entrevistados, faz-se necessário incorporar nas atuações do PMO a gestão de contratos, análise dos riscos (A.3.1) e uma participação mais ativa em busca de soluções dos problemas junto com as partes interessadas (A.3.2).

O monitoramento do desempenho dos projetos feito pelo PMO controla fatores como prazo e custo provendo relatórios de acompanhamento sem uma análise específica (A.3.3). A evolução do setor nesse monitoramento consiste em disponibilizar, nesses relatórios, alertas específicos e direcionados para o gerente de projeto, atuação pretendida pelos cinco entrevistados. Além de alertas, dois dos entrevistados almejam que o PMO, de forma proativa, tome ações preventivas e corretivas junto ao gerente e alta gerência.

O PMO atua também na captação e no armazenamento de documentos dos projetos de toda a organização por meio de um processo estruturado analisando a qualidade da documentação e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários (A.3.5), o que coincide com a atuação pretendida. A análise da qualidade da documentação é feita por meio de auditorias. Os resultados obtidos são disponibilizados por meio de *feedbacks* para os envolvidos, porém é notório a resistência por parte dos auditados (A.3.7). Pretende-se, então, o fortalecimento da percepção de valor do trabalho da auditoria pelos auditados a fim de sanar a resistência existente.

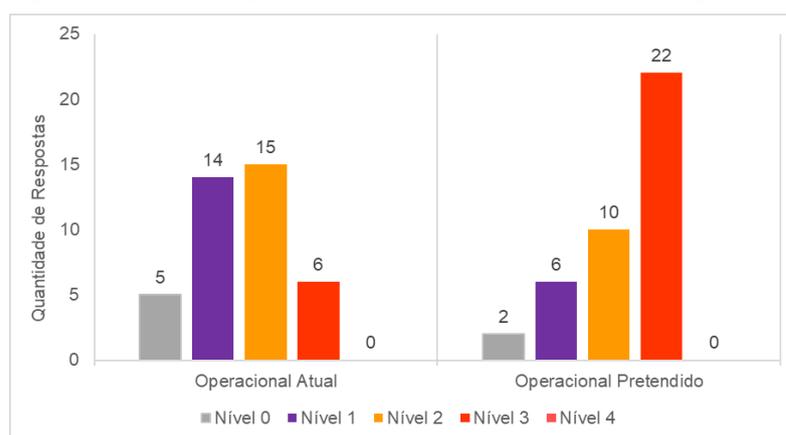
No processo de pós-gerenciamento de projetos, o PMO facilita na captação de lições aprendidas (A.3.8). Porém, como já observado no questionamento A.2.8 na abordagem tática, o setor não faz o controle e gerenciamento dessas lições e tampouco proporciona a replicagem em outros projetos, o que três entrevistados almejam.

As atuações descritas contribuem para que o PMO, de acordo com todos os entrevistados, forneça assistência aos gerentes de projeto por meio de uma metodologia e ferramenta específicas (A.3.6). Três entrevistados citaram que em alguns casos o setor deve assumir o próprio gerenciamento de projetos. Apesar de possuir uma metodologia e ferramenta específicas, o PMO não provê mentorias aos gerentes de projeto. Essas mentorias consistem na troca de conhecimento técnico e/ou comportamental e no apoio às atividades de planejamento e controle, o que é desejado entre três dos cinco entrevistados (A.3.4).

Os resultados obtidos por Cota (2011) também demonstram desejo no avanço na abordagem operacional, com foco no aprimoramento de serviços relacionados aos gerentes de projetos e na disseminação de práticas metodológicas para todos os projetos. Ao contrário da pesquisa de Cunha (2016) que identificou um nível de maturidade atual (57%) maior do que o pretendido (52%) para essa abordagem, indicando uma utilização de recursos em atividades que não atendem ao objetivo do PMO de atuar de forma mais estratégica.

A Figura 7 apresenta a comparação dos níveis de maturidade atual e almejada obtida de maneira equivalente à Figura 5.

Figura 7 – Comparação dos níveis de maturidade: abordagem operacional



No resultado obtido da maturidade atual destaca-se um quantitativo elevado nos níveis 1 e 2. Isso contribuiu para que a abordagem atual fosse classificada como intermediária. Da mesma forma que a predominância identificada no nível 3, para a maturidade pretendida, contribuiu para que a abordagem desejada fosse categorizada como avançada.

4.4 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DO PMO

No presente tópico, é apresentada a maturidade atual e desejada de maneira geral para o Escritório de Projetos. De acordo Silva (2019), esse resultado é obtido por meio do cálculo já realizado separadamente para cada abordagem que corresponde ao do somatório do total de pontos alcançados/desejados pela pontuação máxima possível para cada abordagem. Dessa forma, pode-se obter a maturidade atual do PMO pela Equação 17 e a pretendida pela Equação 18.

$$\begin{aligned} & \text{Maturidade do } PMO_{ATUAL} \\ & = \text{Estratégica}_{ATUAL} + \text{Tática}_{ATUAL} + \text{Operacional}_{ATUAL} \quad (17) \end{aligned}$$

$$\text{Maturidade do } PMO_{ATUAL} = \left(\frac{39}{150}\right) + \left(\frac{47}{145}\right) + \left(\frac{62}{115}\right)$$

$$\text{Maturidade do } PMO_{ATUAL} = 36\%$$

$$\begin{aligned} & \text{Maturidade do } PMO_{PRETENDIDA} \\ & = \text{Estratégica}_{PRETENDIDA} + \text{Tática}_{PRETENDIDA} \\ & + \text{Operacional}_{PRETENDIDA} \quad (18) \end{aligned}$$

$$\text{Maturidade do } PMO_{PRETENDIDA} = \left(\frac{90}{150}\right) + \left(\frac{90}{145}\right) + \left(\frac{92}{115}\right)$$

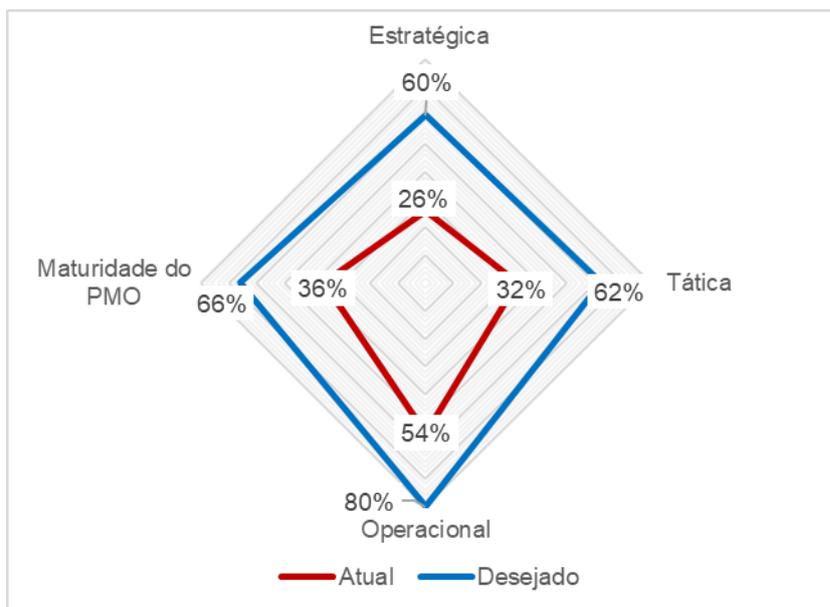
$$\text{Maturidade do } PMO_{PRETENDIDA} = 66\%$$

Na Tabela 7, é apresentado o nível de maturidade geral do PMO. A Figura 8 ilustra a comparação entre os percentuais por abordagem.

Tabela 7 – Avaliação do nível de maturidade do PMO

Nível	Abordagem do PMO			Maturidade do PMO
	Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional	
Atual	26,00%	32,41%	53,91%	36,00%
Desejado	60,00%	62,07%	80,00%	66,00%
Diferença	34,00%	29,66%	26,09%	30,00%

Figura 8 – Comparação entre os percentuais por abordagem



A maturidade atual do PMO (36%) e pretendida (66%) fornece de maneira geral o atual contexto do PMO pesquisado sendo classificado como um setor de maturidade intermediária. Entretanto, analisar o resultado somente dessa maneira é ineficaz, uma vez que não satisfaz as exigências em comparação à análise por abordagem. Ao observar por abordagem, a classificação do PMO na empresa está coerente com sua atuação, sendo caracterizado predominantemente como um setor operacional visto que atua fortemente na emissão de relatórios e fornecimento de informações.

É de suma importância que a evolução de maturidade do PMO esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização (BARCAUI, 2012). Os resultados desejados refletem esse alinhamento com a predominância da abordagem operacional, seguida da tática e por fim a estratégica.

4.5 PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA

Para realizar e sustentar as evoluções pretendidas nos níveis de maturidade, as pesquisadoras elaboraram uma lista de ações (Quadro 2) a serem disponibilizadas, atribuídas aos responsáveis pela execução e acompanhadas para a garantia da efetividade das atuações. A lista de ações conta com pontos identificados no questionário, respeitando a sequência em que os itens foram discutidos anteriormente neste trabalho. Orienta-se, além disso, que o método *PMO Maturity Cube* seja reaplicado após seis meses para que o *status* dos níveis seja atualizado e reavaliado.

Quadro 2 – Lista de ações

(continua)

Item	Objetivo	Ação
A.1.6	Participar regularmente do processo de planejamento estratégico da organização.	Definir frequência de reuniões para a avaliação do planejamento estratégico, de forma gradual, com participação e capacitação da equipe do PMO junto à alta administração.
A.1.1	Participar do processo de tomada de decisão estratégica da organização.	Definir frequência de reuniões para a avaliação do planejamento estratégico, de forma gradual, com participação do PMO junto à alta administração.
A.1.8	Coordenar e integrar os projetos para identificação das interdependências existentes entre os projetos do portfólio da organização.	Incluir marcos comuns aos projetos que indiquem as interdependências por meio de pontos de verificação que identificam atividades semelhantes e/ou dependentes.
A.1.5	Monitorar as interdependências para a garantia da realização do portfólio.	Controlar a atualização dos marcos em relatórios semanais dos gerentes de projeto.
A.1.4	Disseminar práticas de Gerenciamento de Projetos em todos os níveis hierárquicos da organização.	Desenvolver plano de treinamento, em conjunto com a área de Recursos Humanos, com evento de Gerenciamento de Projetos para toda a organização além da divulgação das metodologias e ferramentas existentes.
A.2.5	Aplicar ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para toda organização.	Desenvolver plano de treinamento, em conjunto com a área de Recursos Humanos, com evento de Gerenciamento de Projetos para toda a organização além da divulgação das metodologias e ferramentas existentes.
A.2.1	Internalizar metodologia básica padrão de Gerenciamento de Projetos.	Realizar treinamentos, em conjunto com a área de Recursos Humanos, para a organização e elaborar plano de desenvolvimento de competências em Gerenciamento de Projetos com certificações e especializações.
A.2.5	Desenvolver o Gerenciamento de Projetos integrado com ênfase no monitoramento e controle.	Definir critérios e objetivos de priorização de projetos, em conjunto com os gerentes e diretores, e divulgá-los para a empresa.

(continuação)

A.2.6	Realizar alocação e movimentação de recursos entre os projetos.	Desenvolver plano de gerenciamento de recursos com definição de escopos e cronogramas.
A.2.7	Realizar o gerenciamento das lições aprendidas	Disponibilizar as lições aprendidas já existentes no <i>Channel</i> ¹ e incluir o tema "Lições Aprendidas" na pauta da reunião mensal de gerentes de projeto.
A.3.1	Fornecer estrutura analítica de riscos.	Divulgar a metodologia padrão desenvolvida de gerenciamento de riscos.
A.3.2	Desenvolver o papel do PMO para os clientes da organização.	Desenvolver e divulgar uma metodologia padrão de gerenciamento de <i>stakeholders</i> .
A.3.3	Incorporar a gestão de contratos e proatividade na solução de problemas.	Desenvolver e divulgar uma metodologia padrão de gerenciamento de contratos e soluções de monitoramento.
A.3.3	Disponibilizar alertas nos relatórios de monitoramento para o gerente do projeto.	Estabelecer periodicidade de acompanhamento e definição dos objetivos das etapas dos projetos para gerar alertas.
A.3.7	Incorporar a auditoria de forma sustentável para mitigar a resistência dos auditados.	Realizar parceria com o departamento de Treinamento e Desenvolvimento, em conjunto com a área de Recursos Humanos e área de Qualidade, para ressignificar a auditoria alinhando-a ao alcance dos objetivos da organização.
A.3.8	Controlar e gerenciar lições para replicar os ensinamentos.	Informatizar o sistema de documentos de projetos, incluindo as lições aprendidas ao acervo já existente no <i>Channel</i> e prover treinamento aos envolvidos.
A.3.4	Viabilizar mentorias aos gerentes de projeto.	Capacitar equipe do PMO para estar mais apta a transferir conhecimento e ferramentas aos gerentes de projeto, por meio do plano de treinamento, e impulsionar o desenvolvimento dos gerentes por pares.

¹ Sistema de gerenciamento de projetos utilizado pela empresa.

5 CONCLUSÕES

A aplicação do modelo *Maturity Cube* viabilizou a avaliação da maturidade do Escritório de Projetos de uma empresa de Tecnologia de Informação e a proposição de ações de melhoria para desenvolver o PMO até o nível de maturidade pretendido. Tal avaliação foi realizada por meio do questionário de amplitude Corporativa, que permitiu identificar os pontos fortes e fracos do PMO de acordo com a pontuação dos níveis analisados.

As respostas obtidas no questionário demonstraram que os níveis de maturidade atual das abordagens estratégica e tática são classificados em básico e apenas a abordagem operacional atinge o nível intermediário. Pretende-se que o PMO alcance os níveis de maturidade intermediário para as abordagens estratégica e tática e, por fim, o nível avançado para a abordagem operacional.

A indisponibilidade dos participantes para realização de entrevista presencial limitou o trabalho, uma vez que acarretou em perda de informações e detalhes para maior discussão. O questionário respondido *on-line* contribuiu de forma efetiva para a análise quantitativa, mas a análise qualitativa poderia ser mais enriquecida por meio de dados e observações que a entrevista permitiria coletar.

Para alcançar e permanecer nos níveis de maturidade pretendidos para cada abordagem, foram propostas ações de melhoria de acordo com as necessidades identificadas e pontuadas no questionário. Foi sugerido que haja responsáveis por executar e acompanhar o cumprimento das propostas. Um possível trabalho futuro para continuação da presente pesquisa é a reavaliação do grau de maturidade em um período de seis meses após implantação das ações. Espera-se a comprovação e efetividade da contribuição dessas ações para a evolução da maturidade do PMO e conseqüentemente para o aumento da percepção de valor dos seus clientes e de toda a organização.

6 REFERÊNCIAS

- ALBANO, C. S. **Problemas e ações inerentes à adoção da tecnologia de informação**: um estudo em cooperativas agropecuárias. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 2000.
- ALMEIDA, N. O. **Gerenciamento de portfólio e PMO**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.
- ARAÚJO, A. R. **PMO Maturity Cube, um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritórios de Projetos**. 2016. Disponível em: <
<https://docplayer.com.br/2213638-Pmo-maturity-cube-um-modelo-de-avaliacao-de-maturidade-exclusivo-para-escritorios-de-projetos.html>>
- AUBRY, M. Project management office transformations: direct and moderating effects that enhance performance and maturity. **Project Management Journal**, v. 46, n. 5, p. 19–45, 2015.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. Organizational project management: An historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 1, p. 38–43, 2008.
- AZEVEDO FILHO, J. T. V. **Avaliação do nível de maturidade do escritório de projetos de uma empresa de saúde, utilizando o PMO Maturity Cube**. 2016. 86 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.
- BARCAUI, A. B. **PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática**. Brasport, 2012.
- BERNSTEIN, S. Project offices in practice. **Project Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 4-6, 2000.
- BLOCK, T. R., FRAME, D. J. **The Project Office: best management practices**. California: Crisp Management Library, 1998.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Londres: Unwin Hyman; 1989.
- CANDIDO, R.; GNOATTO, A. A.; CALDANA, C. G.; SETTI, D.; SPANHOL, F. A.; SCHOTZ, F.; CARVALHO, H. A. de.; OLIVEIRA, J. de.; KACHBA, Y. R. **Gerenciamento de Projetos**. Curitiba: Aymará, 2012.
- CARDOSO, D. R.; ZIVIANI, F.; DUARTE, L. O. B. Gerenciamento de projetos: uma análise da maturidade do setor de mineração. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2017.

CASEY, W.; PECK, W. Choosing the Right PMO Setup Any company investing in the PMO strategy must understand that different kinds of PMOs solve different problems - there is no one size fits – all solution. **PM network**. v. 15, n. 2, p. 40-47, 2001.

CELKEVICIUS, R., BIANCOLINO, C. O. M. A maturidade em gerenciamento de projetos através do escritório de gerenciamento de projetos (EGP). **Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, 2015.

CLELAND, D. I., IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

COTA, M. F. M. **A influência do escritório de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de competências do gerente de projetos**. 2011. 221 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CUNHA, L. M. **Aplicação de um modelo de avaliação e desenvolvimento de maturidade em um PMO**. 2016. 69 f. Dissertação (Mestrado em Gerenciamento de Projeto) – Fundação Getúlio Vargas, Londrina, 2016.

DATE, R. N.; PINOCHET, L. H. C.; BUENO, R. L. P.; NEMOTO, M. C. M. O. Aplicação do método ágil SCRUM em uma fundação educacional do setor público. **Gestão e Projetos: GeP**. v. 7, n. 2, p. 75-94, 2016.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 5, p. 414–423, 2006.

DINSMORE, P. C. Winning in business with enterprise project management. **Management**. New York, Amacom Books, 1999.

FADEL, A. C.; SILVEIRA, H. M. da. **Metodologias ágeis no contexto de desenvolvimento de software: XP, Scrum e Lean**. 2010. 26 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Projetos e Qualidade) – Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2010.

FRANCO, E. F. **Um modelo de gerenciamento de projetos baseado nas metodologias ágeis de desenvolvimento de software e nos princípios da produção enxuta**. 2007. 120 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Digitais) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

FREITAS, H.; BECKER, J.L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: Sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

HAN, W. S.; YUSOF, A. M.; ISMAIL, S.; AUN, N. C. Reviewing the notions of construction project success. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 1, p. 90-101, 2012.

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

HOBBS, B.; AUBRY, M. An empirically grounded search for a typology of project management offices. **Project Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 569–582, 2008.

KENNY, J. Effective project management for strategic innovation and change in organizational context. **Project Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 43-53, 2003.

KERZNER, H. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. New York: John Wiley & Sons, 2017.

KERZNER, H., 2005. **Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management**. New York: John Wiley & Sons, 2005.

KERZNER, H. **Using the Project Management Maturity Model: strategic planning for project management**. 3 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2018.

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.

LAMBERTSEN, L. Project management in a rational unified process (RUP) environment. **Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium**. Texas: San Antonio, 2002.

LIMA, E. F.; ALMEIDA, V. L. L. de; MAIA, G. A. da S. A implantação do escritório de projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS): uma iniciativa inovadora na gestão pública sul-mato-grossense. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 8, n. 4, p. 38-56, 2014.

MANIFESTO ÁGIL. **Manifesto para desenvolvimento ágil de software**. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 07 fev. 2023.

MARROM, S. **Como projetar um escritório eficaz da gerência de projeto**. E-articles Article Directory, 2009. Disponível em: <<http://e-articles.info/t/i/1531/l/pt/>>. Acesso em: 17 ago. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MIRANDA, E. **Running the successful hi-tech project office**. Norwood: ArtechHouse, 2003.

MURPHY, T. **Achieving business value from technology: a practical guide for today's executive**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.

NORONHA, B. H. de; FENNER, G. de; LIMA, A. S. Análise do Nível de Maturidade de Escritórios de Projetos de TI através do método PMO Maturity Cube. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 10., 2014, Londrina. **Anais...** Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2014. p. 321-332.

OLIVEIRA, E.; LIMA, R. Estado da arte sobre o uso do Scrum em ambientes de desenvolvimento distribuído de software. **Revista de Sistemas e Computação**, v. 1, n. 2, p. 106-119, 2011.

PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. 226f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PINTO, A. **PMO Value Ring: Reunindo o Headcount e as Competências do PMO**. 2 ed. Belo Horizonte: Revista Mundo PM. 2016

PINTO, A.; COTA, M.; LEVIN, G. The PMO maturity cube, a project management office maturity model. **PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management**, Washington, DC. Project Management Institute. 2010.

PMI. A guide to the Project management body of knowledge. 5 ed. **Project Management Institute**, 2013.

_____. A guide to the Project management body of knowledge. 6 ed. **Project Management Institute**, 2017.

_____. A guide to the Project management body of knowledge. 7 ed. **Project Management Institute**, 2021.

_____. A. Guide to the project management body of knowledge. **Project Management Institute**, 2004.

_____. Project management body of knowledge. **Project Management Institute**, Pennsylvania: PMI Product, 2013.

_____. The standard for portfolio management. **Project Management Institute**, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2008.

PONTES, T. B.; ARTHAUD, D. D. B. Metodologias ágeis para o desenvolvimento de softwares. **Ciência e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 173-213, 2018.

PRADO, D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2 ed. Belo Horizonte: Editora INDG-Tecs, 2010.

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

RABENSCHLAG, D. R.; RORATTO, R.; DIAS, E. D. Fatores de risco no gerenciamento de projetos de tecnologia da informação no setor público brasileiro. **Revista Espacios**, v. 33, p.1-11, 2012.

ROCHA, E. L.; OLIVEIRA, T. C. da. Aplicabilidade dos Escritórios de Projetos de TI nas organizações públicas e privadas. **Revista Integração**, v. 1, p. 41-53, 2008.

SCHWABER, K; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide 2020**. 2020. Disponível em: <<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2022.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. São Paulo: DIEESE, 2013.

SHENHAR, A. J. Strategic Project Leadership Toward a strategic approach to project management. **R&D Management**, v. 34, n. 5, p. 569-578, 2004.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. Project success: a multidimensional strategic concept. **Long Range Planning**, v. 34, n. 6, p. 699-725, 2001.

SILVA, F. I. **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**. 2019. 70 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

SOARES, M. S. dos. Comparação entre metodologias ágeis e tradicionais para o desenvolvimento de software. **INFOCOMP Journal of Computer Science**, v. 3, n. 2, p. 8-13, 2004a.

SOARES, M. S. dos. Metodologias ágeis extreme programming e scrum para o desenvolvimento de software. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 3, n. 1, 2004b.

SUTHERLAND, J. **Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time**. Crown Business, 2014.

STOICA, M.; MIRCEA, M.; GHILIC-MICU, B. Software Development: Agile vs. Traditional. **Informatica Economica**, v. 17, n. 4, p. 64-76, 2013.

TOWELL, E. R. Business use of the internet. In: MAHMOOD, M. A.; SzEWCzAK, E. J. (Eds.). **Measuring information technology investment payoff: contemporary approaches**. Hershey: Idea Group, 1999.

UNGER, B. N.; GEMÜNDEN, H. G.; AUBRY M. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portofolio management execution and success. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 5, p. 608-320, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

WATERIDGE, J. IT projects: a basis for success. **International Journal of Project Management**, v. 13, n. 3, p. 169-172, 1995.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Arquitetura de TI como Estratégia Empresarial**. 2 ed. São Paulo: M. Books, 2008.

WHITTEN, N. **How technical must a project manager be?** Newton Square: Project Management Institute, 2000.

YEO, K. T. Critical failure factors in information system projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 241-246, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A – QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO PMO PARA AS TRÊS AMPLITUDES

A) QUESTIONÁRIO CORPORATIVO

A.1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A.1.1) Como o PMO provê aconselhamento à Alta Gerência da Organização?

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 da organização, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.

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

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

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

Nível 2 - O PMO identifica e monitora interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio da organização, 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 da organização, atuando preventivamente e proativamente para garantir a realização do portfólio.

A.1.3) Como o PMO desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos e/ou programas (*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 da organização, 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 da organização (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 administração como apoio à tomada de decisão.

Nível 3 - O PMO disponibiliza informações referentes aos projetos e programas componentes do portfólio da organização (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 administração como apoio à tomada de decisão.

A.1.4) Como o PMO promove o gerenciamento de projetos na organização?

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 da organização, incluindo gerentes de nível médio.

Nível 2 - O PMO aplica ações eventuais de sensibilização sobre Gerenciamento de Projetos em todos os níveis hierárquicos da organização, incluindo a alta gerência. Desenvolve e publica políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos na organização.

Nível 3 - O PMO define e executa um plano estruturado de promoção do Gerenciamento de Projetos em todos os níveis da organização. Revisa e melhora políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos na organização.

A.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.

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

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

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

Nível 2 - O PMO participa informalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico da organização

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

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

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO possui uma lista dos projetos ativos de toda a organização.

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

Nível 3 - O PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados de toda a organização 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 de toda a organização 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 da organização.

A.1.8) Como o PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos para toda a organização 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 toda a organização 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 toda a organização um processo formal de identificação, seleção e priorização de novos projetos baseado em categorias e critérios pré-estabelecidos.

A.1.9) Como o PMO gerencia os benefícios de projetos ou programas?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

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

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

A.1.10) Como o PMO mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos na organização?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

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

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

A.2) AVALIAÇÃO TÁTICA

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

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO desenvolveu a metodologia básica padrão para a organização, 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 a organização, alinhando possíveis metodologias já existentes em diferentes áreas, e essa metodologia padrão é utilizada na maioria dos projetos da organização

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

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

A.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 da organização como um todo.

Nível 2 - O PMO propõe treinamentos eventuais para a organização como um todo.

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

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

A.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 toda a organização, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e stakeholders na maioria dos projetos da

organização, 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 toda a organização, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e stakeholders na maioria dos projetos da organização.

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

os projetos da organização.

A.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 da organização, sem agir no sentido de levantar as expectativas dos clientes destes projetos.

Nível 2 - O PMO gerencia o relacionamento com clientes dos projetos da organização, 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 da organização, administrando expectativas, avaliando a satisfação e garantindo o cumprimento dos acordos estabelecidos, tendo autoridade para influenciar diretamente a gestão dos projetos envolvidos.

A.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 toda a organização 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 a organização, 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 toda organização, as quais são utilizadas plenamente.

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

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

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

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

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

A.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 da organização 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 da organização 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 de toda organização.

A.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 da organização 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 da organização 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 de toda organização

A.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 toda organização.

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

Nível 3 – Além de estabelecer critérios para toda a organização, o PMO também estabelece um plano de cargos e salários para os Gerentes de Projetos.

A.3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL

A.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 de toda a organização 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 de toda organização serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: análise de riscos, elaboração e gestão de contratos, recuperação de projetos.

A.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* da organização, sem nenhuma ação ou análise específica.

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

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

A.3.3) Como o PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização, 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 da organização, 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 da organização, 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.

A.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 da organização 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 da organização. 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 da organização, 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.

A.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 de toda a organização, 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 de toda a organização, 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 de toda a organização, analisando a qualidade da documentação e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.

A.3.6) Como o PMO gerencia um ou mais programas ou projetos?

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.

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

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO atua reativamente em toda a organização, 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 da organização, 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 para toda a organização, 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.

A.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 de toda organização.

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

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 da organização.

B) QUESTIONÁRIO 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.

C) QUESTIONÁRIO PROJETO- PROGRAMA

C.1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

C.1.1) Como o PMO provê aconselhamento à Alta Gerência sobre o Projeto/Programa?

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 no projeto/programa.

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 no projeto/programa, porém seu envolvimento não está formalmente estabelecido.

Nível 3 - O PMO participa do processo de tomada de decisão estratégica no projeto/programa, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.

C.1.2) Como o PMO desenvolve e mantém um quadro estratégico do projeto/programa (*project/program scoreboard*)?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO provê informação sobre o projeto/programa, porém esta é limitada a uma visão do status do projeto/programa, sem nenhuma análise quanto aos resultados de negócio esperados.

Nível 2 - O PMO provê informação sobre o projeto/programa com situação e análise quanto aos resultados de negócio esperados, porém esta não é frequentemente utilizada pela Alta Gerência para tomada de decisão.

Nível 3 - O PMO provê informação sobre o projeto/programa com situação e análise quanto aos resultados de negócio esperados, e esta é frequentemente utilizada pela Alta Gerência para tomada de decisão.

C.1.3) 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.

C.1.4) Como o PMO gerencia os benefícios do projeto/programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados do projeto/programa, apenas durante a realização do mesmo, avaliando os resultados de negócio e comparando-os com os resultados esperados.

Nível 2 - O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados do projeto/programa, durante e após o fim do mesmo, avaliando os resultados de negócio e comparando-os com os resultados esperados.

C.1.5) Como o PMO mapeia o relacionamento e o ambiente dentro e fora do projeto/programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO identifica os stakeholders do projeto/programa e toma ações para gerenciá-los conforme demanda

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

C.2) AVALIAÇÃO TÁTICA

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

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO desenvolveu a metodologia básica padrão para o projeto/programa, mas ela não é utilizada consistentemente.

Nível 2 - O PMO desenvolveu a metodologia básica padrão para o projeto/programa, e ela é utilizada na maior parte das vezes.

Nível 3 - O PMO desenvolveu uma metodologia padrão para o projeto/programa, e a sua utilização é mandatória.

Nível 4 - O PMO desenvolveu uma metodologia padrão para o projeto/programa, mandatória e focada em boas práticas e melhoria contínua.

C.2.2) Como o PMO desenvolve competências em Gerenciamento de Projetos para o Projeto/Programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO responde reativamente às necessidades de treinamento em gerenciamento de projetos do projeto/programa.

Nível 2 - O PMO propõe possíveis treinamentos para desenvolver competências no time do projeto/programa.

Nível 3 - O PMO estabelece um plano formal e obrigatório para desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos para o projeto/programa.

C.2.3) Como o PMO implementa e administra sistemas de informação para o gerenciamento do projeto/programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos para o projeto/programa, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado pelo gerente do projeto/programa e stakeholders, 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 projeto/programa, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado pelo gerente do projeto/programa e stakeholders.

Nível 3 - O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para o projeto/programa, com foco em monitoramento e controle, o qual é efetivamente utilizado pelo gerente de projeto/programa e stakeholders.

C.2.4) Como o PMO gerencia interfaces com clientes do projeto/programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO acompanha o andamento do projeto/programa, sem agir no sentido de levantar as expectativas dos clientes deste projeto/programa.

Nível 2 - O PMO gerencia o relacionamento com clientes do projeto/programa, administrando expectativas e avaliando a satisfação, porém sem autoridade para influenciar diretamente a gestão do projeto/programa.

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

C.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 projeto/programa sem o esforço de padronização e de integração e à medida do necessária.

Nível 2 - O PMO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para o projeto/programa, as quais são utilizadas na maioria das vezes, mas não plenamente.

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

C.2.6) Como o PMO atua na alocação e movimentação de recursos do projeto/programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO atua de forma reativa na alocação/movimentação de recursos no projeto/programa.

Nível 2 - O PMO possui uma visão do pool de recursos, mas não possui autoridade para alocar e mover recursos no projeto/programa.

Nível 3 - O PMO possui uma visão do pool de recursos e autoridade para alocar e mover recursos no projeto/programa.

C.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 do projeto/programa, mas não há um banco de dados estruturado.

Nível 2 - O PMO consolida as lições aprendidas do projeto/programa 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 o projeto/programa.

C.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 no projeto/programa, mas não há um banco de dados estruturado nem Estrutura Analítica de Riscos.

Nível 2 - O PMO consolida os riscos gerenciados no projeto/programa 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 o projeto/programa.

C.3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL

C.3.1) Como o PMO provê serviços especializados para o Gerente do Projeto/Programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO provê ao gerente do projeto/programa 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 ao gerente do projeto/programa serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: análise de riscos, elaboração e gestão de contratos, recuperação de projetos.

C.3.2) Como o PMO informa o status do projeto/programa 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 projeto/programa, sem nenhuma ação ou análise específica.

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

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

C.3.3) Como o PMO monitora e controla o desempenho do projeto/programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO monitora e controla o desempenho do projeto/programa, 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 do projeto/programa, 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 do projeto/programa, 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/programa e alta gerência.

C.3.4) Como o PMO provê mentoring para o Gerente do Projeto/Programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO oferece mentoring gerente do projeto/programa 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 ao gerente do projeto/programa. 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 ao gerente do projeto/programa, 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.

C.3.5) Como o PMO gerencia arquivos e acervos de documentação do projeto/programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função

Nível 1 - O PMO capta e armazena documentos do projeto/programa, 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 do projeto/programa, 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 do projeto/programa, analisando a qualidade da documentação e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.

C.3.6) Como o PMO gerencia o projeto/programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO oferece ocasionalmente assistência ao gerente do projeto/programa, porém sem metodologia e sem ferramenta específica.

Nível 2 - O PMO oferece assistência ao gerente do projeto/programa sempre que solicitada, com metodologia e ferramenta específica.

Nível 3 - O PMO oferece assistência ao gerente do projeto/programa sempre que solicitada, como metodologia e ferramenta específica. Em alguns casos, assume ele próprio o gerenciamento do projeto/programa.

C.3.7) Como o PMO conduz a auditoria do projeto/programa?

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

Nível 1 - O PMO atua reativamente no projeto/programa, iniciando um processo de auditoria do gerenciamento do projeto/programa 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 projeto/programa, 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 projeto/programa, 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.

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

Nível 0 - O PMO não executa essa função.

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

Nível 2 - O PMO, além de facilitar o processo de captação das lições do projeto/programa, analisa, consolida e apresenta proposições de melhoria.

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 semelhantes atuais ou futuros.

APÊNDICE A – DETALHAMENTO DAS RESPOSTAS

B.I) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

ATUAL		A1.1)	A1.2)	A1.3)	A1.4)	A1.5)	A1.6)	A1.7)	A1.8)	A1.9)	A1.10)	NÍVEIS	QTDE		
	Resposta 1	0	2	3	0	3	0	2	0	1	1			0	25
	Resposta 2	1	0	3	1	2	1	4	0	0	1			1	17
	Resposta 3	0	0	0	1	3	0	1	0	0	0			2	3
	Resposta 4	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0			3	4
	Resposta 5	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1			4	1

PRETENDIDO		A1.1)	A1.2)	A1.3)	A1.4)	A1.5)	A1.6)	A1.7)	A1.8)	A1.9)	A1.10)	NÍVEIS	QTDE		
	Resposta 1	1	3	3	0	4	3	3	3	1	2			0	8
	Resposta 2	1	1	3	1	0	1	4	0	0	1			1	18
	Resposta 3	1	3	3	3	4	3	3	3	2	1			2	4
	Resposta 4	0	2	3	3	4	0	3	0	2	0			3	16
	Resposta 5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1			4	4

B.II) AVALIAÇÃO TÁTICA

ATUAL		A2.1)	A2.2)	A2.3)	A2.4)	A2.5)	A2.6)	A2.7)	A2.8)	A2.9)	NÍVEIS	QTDE		
	Resposta 1	3	1	3	0	3	0	0	2	0			0	17
	Resposta 2	2	2	2	1	2	0	0	2	0			1	13
	Resposta 3	1	1	3	0	2	0	0	2	0			2	11
	Resposta 4	1	1	2	1	2	0	0	1	0			3	4
	Resposta 5	1	1	2	1	1	0	0	1	0			4	0

PRETENDIDO		A2.1)	A2.2)	A2.3)	A2.4)	A2.5)	A2.6)	A2.7)	A2.8)	A2.9)	NÍVEIS	QTDE		
	Resposta 1	3	1	3	1	3	1	2	2	0			0	7
	Resposta 2	3	2	1	1	3	0	0	2	0			1	8
	Resposta 3	4	3	3	2	3	3	3	3	0			2	10
	Resposta 4	4	3	3	2	3	2	3	3	0			3	18
	Resposta 5	3	3	1	2	2	1	1	2	0			4	2

B.III) AVALIAÇÃO OPERACIONAL

ATUAL		A3.1)	A3.2)	A3.3)	A3.4)	A3.5)	A3.6)	A3.7)	A3.8)	NÍVEIS	QTDE		
	Resposta 1	1	2	1	0	3	2	2	1			0	5
	Resposta 2	1	3	2	0	3	2	2	1			1	14
	Resposta 3	1	2	1	0	3	2	2	1			2	15
	Resposta 4	1	2	1	0	3	2	2	1			3	6
	Resposta 5	1	2	1	0	3	2	2	1			4	0

PRETENDIDO		A3.1)	A3.2)	A3.3)	A3.4)	A3.5)	A3.6)	A3.7)	A3.8)	NÍVEIS	QTDE		
	Resposta 1	2	3	3	0	3	3	3	2			0	2
	Resposta 2	1	3	2	0	3	2	1	1			1	6
	Resposta 3	2	3	2	2	3	3	3	3			2	10
	Resposta 4	2	3	3	1	3	3	3	3			3	22
	Resposta 5	1	3	2	1	3	2	3	3			4	0