

## **ANÁLISE DA MATURIDADE DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA DO CEARÁ**

### **José Victor Pedrosa de Souza**

Graduando do Curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
victorpedrosa@hotmail.com.br

### **Alan Bessa Gomes Peixoto**

Professor adjunto do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Logística e Pesquisa Operacional pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Gestão de Negócio com ênfase no Setor Elétrico e em Gerenciamento de Projetos pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Graduado em Engenharia de Produção (UNIFOR) e em Eletromecânica pelo Instituto Centro de Ensino Tecnológico (CENTEC). Professor de cursos de graduação e pós-graduação da UNI7 e do Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS). Responsável pela Regional Metropolitana da Enel Distribuição Ceará.  
alan-bessa@hotmail.com

### **RESUMO**

Para as empresas conseguirem conquistar os clientes, o mercado consumidor está exigindo serviços e produtos com um menor custo e uma maior qualidade. O mercado passou a ver os projetos como um meio para atingir os objetivos e sucesso da empresa, conseguindo agilidade no mercado, ou seja, competitividade. Desta forma, as empresas que possuem um planejamento estratégico para gerenciamento de projetos passam a ser mais valorizadas. Logo, cresceu bastante o número de escritórios de projetos. Neste âmbito, este artigo buscou realizar a análise de maturidade no escritório de projetos de uma distribuidora de energia do Ceará. Com o entendimento da maturidade dos escritórios, permite-se um melhor planejamento das estratégias usadas na organização. Este trabalho utilizou o método *PMO maturity cube* para avaliar a maturidade do PMO atual. A empresa avalia que o nível ideal seria o nível intermediário, porém, de acordo com a avaliação, o PMO encontra-se com a maturidade em nível básico nas avaliações Estratégica, Tática e Operacional. Desta forma o PMO buscará evoluir e continuará auxiliando no acompanhamento de projetos estratégicos e no alcance dos objetivos da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análise de maturidade. Escritório de projetos. Maturity cube. Planejamento estratégico. PMO.

### **ABSTRACT**

*For companies to win customers, the consumer market is demanding services and products with lower cost and higher quality. The market came to see projects as a means to achieve the goals and success of the company, achieving agility in the market, that is, competitiveness. In this way, companies that have strategic planning for project management become more valued. Soon, the number of project offices grew. In this context, this article sought to perform the maturity analysis in the project office of a power distributor in Ceará. With the understanding of the maturity of the offices, a better planning of the strategies used in the organization is allowed. This work uses the PMO maturity cube method to evaluate the maturity of the current PMO. The company evaluates that the ideal level would be the intermediate level, however, according to the evaluation, the PMO is maturity at the basic level in the Strategic, Tactical and Operational evaluations. In this way the PMO will seek to evolve and will continue to assist in the monitoring of strategic projects and the achievement of the company's objectives.*

**KEYWORDS:** Maturity analysis. Maturity cube. Office of projects. PMO. Strategic planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos de competição crescente e globalização, as grandes empresas vem buscando ser cada vez mais ágeis e organizadas. Desta forma, a implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office - PMO*) vem buscando a formalização e aprimoramento na condução de projetos. Nesse contexto os PMO's aparecem garantindo que os projetos mais importantes sejam tratados de forma correta, maximizando os resultados.

“Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (PMBOK, 2017, p 10).

Esse tema é de grande valor na área de gerenciamento de projetos, tendo em vista a importancia de obter resultados de forma precisa pelas empresas. A existência de um Escritório de Projetos não é garantia de sucesso dos projetos desenvolvidos, entretanto, ao fornecer ferramentas, métodos e informações sobre os projetos, colabora para que assim atinjam seus objetivos.

Para as empresas conseguirem conquistar os clientes, o mercado consumidor está exigindo serviços e produtos com um menor custo e uma maior qualidade. O mercado passou a ver os projetos como um meio para atingir os objetivos e sucesso da empresa, conseguindo agilidade no mercado, ou seja, competitividade. Desta forma as empresas que possuem um planejamento estratégico para gerenciamento de projetos passam a ser mais valorizadas (BARCAUI, 2012).

A vontade de aumentar as chances de sucesso dos projetos que continuamente se tornam mais complicados e a necessidade de aliviar o gerente de projetos de tarefas administrativas associadas ao gerenciamento de um projeto são duas características que justificam a criação de um escritório de projetos na organização, mesmo sua implantação não sendo uma tarefa fácil. O escritório de projetos é orientado com o princípio de propagar o conhecimento de gestão de projetos em toda a organização, sendo um lugar comum na hierarquia organizacional (KEELLING, 2002).

O escritório de projetos é responsável por atuar na supervisão e coordenação de projetos. Sua função é agir como uma conexão entre gerentes, organizações e projetos. Além disso, o escritório atua também na Gestão de Portfólio, formando a

conexão entre os líderes de projetos e os colaboradores, buscando o alinhamento dos projetos e programas com os objetivos estratégicos da empresa (PMBOK, 2017).

Os projetos surgem de vários motivos, desde os problemas que necessitam de mão de obra qualificada para atendê-los, passando por estratégias das empresas que geram um produto novo no mercado a cada oportunidade encontrada e uma solução inovadora para problemas diários ou por sua real necessidade de negócios (REIS, EDSON A., 2017).

O escritório de projetos é um dos mais importantes setores na composição das empresas, importância essa que é facilmente explicada, uma vez que o PMO auxilia para o alcance dos objetivos estratégicos planejados, atingindo níveis ótimos de efetividade e retorno sobre o investimento (VARGAS, 2005).

A empresa onde o estudo de caso realizou-se é a maior empresa privada do setor de energia elétrica brasileiro e desempenha o papel de liderança no desenvolvimento de fontes renováveis de energia no país. Atua em toda a cadeia energética, com atividades nas áreas de geração, distribuição, conversão, transmissão e comercialização, além de soluções em energia. No mercado de geração, é líder em energia solar no país em capacidade instalada, tem Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH's) em diversos estados, uma usina hidrelétrica em Goiás e uma usina termoelétrica de ciclo combinado (gás e vapor) no Ceará.

Nesse sentido, o escritório de projetos funciona como o alicerce que garante a efetividade de cada trabalho, planejando, controlando e monitorando todas as nuances das iniciativas a partir de processos padronizados e compartilhados por todos. Portanto, a finalidade deste trabalho foi analisar o escritório de projetos em uma concessionária de energia elétrica, aplicando o questionário *PMO Maturity Cube* que é um modelo recente, reconhecido na literatura e avaliar os resultados, observando qual o nível atual de maturidade.

A empresa em estudo, possui seus principais indicadores regulados pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) e necessita de uma estrutura para garantir as metas estabelecidas pela Aneel, com qualidade e inovação, de forma a reduzir seus custos nas operações diárias.

O problema do presente artigo é responder a seguinte pergunta: como um PMO contribui para os resultados de uma empresa distribuidora de energia elétrica?

O objetivo geral é medir o nível de maturidade de um PMO em uma distribuidora de energia elétrica no estado do Ceará.

Os objetivos específicos são: fazer uma revisão bibliográfica sobre gerenciamento de projetos, escritório de projetos e propor melhorias para aumentar a maturidade do PMO existente na empresa, melhorando os resultados.

Este artigo é composto por mais quatro seções, descritas a seguir. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico a respeito do Gerenciamento de Projetos e a importância do Escritório de Projetos (PMO) em uma organização. A terceira seção trata da metodologia aplicada neste estudo. Na quarta seção, apresenta-se o estudo de caso, contendo informações sobre a implantação do *PMO MATURITY CUBE* na empresa estudada, o nível de maturidade do PMO e por último, na quinta seção, apresenta-se a conclusão do trabalho e as sugestões de melhorias verificadas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção serão apresentadas as definições de projetos e a importância da implantação de um escritório de projetos, sendo um grande diferencial no mercado atual. Abordar-se sobre os processos de gerenciamento de projetos usando as ferramentas do Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK), na 6ª edição, que é sua versão mais atual. O guia fornece mais informações sobre conceitos, importantes tomadas de decisões para fazer a adaptação dos processos de gerenciamento de projetos e dados sobre como ferramentas e técnicas são aplicadas aos projetos (PMBOK, 2017).

### 2.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para entender melhor os benefícios e as atribuições de um escritório de gerenciamento de projeto, é importante entender nitidamente a definição de projeto, “É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2017, p. 4). Também definido como uma sequência de eventos, com início meio e fim tendo seus objetivos definidos e executados por alguém

responsável dentro de um tempo, recursos, custo e qualidade (VARGAS, 2005; HELDMAN, 2006).

A função do PMO é o de determinar as práticas de gerenciamento de projetos, garantir a aplicação dessas práticas, prestar suporte e ser um *coaching* aos líderes de projeto, auxiliando na gestão dos projetos e nas tomadas de decisão estratégicas. O escritório simplifica e otimiza a gestão, dando suporte aos gerentes de projetos, compartilhando as tarefas de planejamento e acompanhamento, desta forma os gestores conseguem mais tempo para fazer as coisas andarem, acompanhando a evolução do produto, relacionando-se com clientes e liderando suas equipes (PRADO, 2005).

Na função de ser um suporte administrativo, atrelado a treinamentos na área de gerenciamento e consultorias, espera-se que a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos consiga obter um controle da empresa e adequação a prazos, cronograma gerenciáveis, análise prévia de riscos com plano de ação caso ocorram, atribuição clara de funções, responsabilidades de cada membro do projeto e registros de tudo feito. Desta forma, eleva-se a taxa de sucesso dos projetos de forma eficiente. (DINSMORE; CAVALIERI, 2010).

Por ser uma iniciativa única, seja no produto que gera, nas pessoas envolvidas ou outro fator, um projeto se diferencia de operações ou processos regulares de uma empresa. Tendo um fim bem planejado e um objetivo bem definido, que ao atingir, determina o final do projeto. Pode ser considerado um projeto alguns exemplos como: a organização de eventos, escrever um livro, implantar uma linha de produção numa fábrica, construção de móveis sob encomenda, construção de uma casa e outros. As características em comum a todos os projetos é que eles têm um fim bem planejado, e são, de alguma forma, sempre únicos (REIS, EDSON A., 2017).

No ambiente de negócios atual, os projetos são uma forma de criar valor nas organizações e os gestores precisam ser aptos para gerenciar orçamentos menores, com recursos mais limitados e um rápido avanço tecnológico. Para continuarem crescendo no mercado mundial, as empresas estão aderindo o gerenciamento de projetos para agregar valor de forma substancial (PMBOK, 2017).

Na intenção de obter um controle mais seguro sobre o gerenciamento de projetos, criou-se cinco fases do ciclo de vida de um projeto, para permitir um melhor

entendimento. Fase de Iniciação: identificam-se as necessidades, as oportunidades e a maneira de supri-las; fase de planejamento: fase na qual estabelece-se o escopo do projeto, planejando os custos, prazos, recursos e os requisitos; fase de execução: colocar em ação as tarefas planejadas, nas condições de qualidade, custos e prazos; fase de monitoramento e controle: são analisadas, monitoradas e controladas as ações do projeto; fase de encerramento: atingir o objetivo e encerrar o projeto (VALERIANO, 2005).

## 2.2 GUIA PMBOK

O Instituto de Gestão de Projetos (*Project Management Institute (PMI)*), associou os profissionais que trabalhavam com gestão de projetos. Por volta dos anos 90, o PMI produziu a primeira edição do livro de boas práticas para o gerenciamento de projetos (PMBOK). Antes de surgir esse guia, fazia-se o gerenciamento de projetos de forma totalmente empírica e os gerentes não possuíam nenhuma especialização ou preparo para realizar tal trabalho (PMBOK, 2017).

Em meados do século XX, os gerentes de projeto começaram a buscar o reconhecimento do gerenciamento de projetos como profissão. Um aspecto desse trabalho envolveu obter um acordo sobre o conjunto de conhecimentos (BOK, sigla em inglês de “*body of knowledge*”) em gerenciamento de projetos. Este conjunto de conhecimentos acabou ficando conhecido como Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). O *Project Management Institute (PMI)* produziu uma linha de base de gráficos e glossários para o PMBOK. Os gerentes de projeto logo perceberam que nenhum livro sozinho poderia conter o PMBOK inteiro. Portanto, o PMI desenvolveu e publicou um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK, 2017, p.1).

Um enorme desafio para as grande e pequenas empresas que trabalham com projetos, consiste em gerenciar atividades que nunca aconteceram anteriormente e que podem nunca se repetir no futuro. Portanto, é fundamental ter uma metodologia já pensada e planejada para nortear tal trabalho (SILVA, 2016).

A resistência à mudança é um grande desafio para se trabalhar. A instituição precisa de uma cultura organizacional a favor para trabalhar com perfeição em gestão de projetos, o que depende principalmente dos seus diretores, visto que eles são os principais responsáveis pela criação e organização de um ambiente no qual todos os colaboradores se manifestem sobre os métodos e objetivos da instituição.

Quando se conquista esse ambiente, obtém-se empatia entre os participantes da equipe, além do envolvimento e do comprometimento das pessoas, cada um entendendo as atitudes e os motivos dos outros. O maior obstáculo nessa área é a insegurança dos que estão em posições de poder (CLEMENTE, 2002).

O guia tornou-se um Padrão de Gerenciamento de Projetos. Esse padrão foi desenvolvido baseado nos conceitos e práticas descritivas, pois o gerenciamento de projetos precisa ser adaptado para atender às necessidades do projeto considerando os processos com boas práticas na maioria dos projetos e em sua maior parte do tempo. O Guia PMBOK traz também informações de ferramentas e técnicas aplicadas a projetos, detalhes sobre conceitos-chave, tendências e considerações adaptadas aos processos de gerenciamento de projetos. Podendo ser usado uma ou mais metodologias para implementar nos processos de gerenciamento pelos gerentes de projetos (PMBOK, 2017).

Ao realizar um trabalho por meio de projetos, necessita-se atender alguns pontos cruciais, como o cronograma, o orçamento planejado, as expectativas do cliente final e os padrões de qualidade preestabelecidos. Envolver o cliente no projeto e estimulá-lo a participar aumenta as chances de o projeto ser efetuado com sucesso. A euforia do cliente começa quando ele percebe que as pessoas comprometidas com aquele trabalho dão importância a sua opinião e se preocupam com a qualidade daquilo que está sendo desenvolvido (SILVA; COSTA; 2011).

### **2.2.1 Ciclo De Vida e a Organização Do Projeto**

Todas as fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão é considerado o ciclo de vida do projeto. Esse ciclo fornece uma estrutura básica que se aplica independente do trabalho ou projeto envolvido. As fases podem ser sobrepostas, iterativas ou sequenciais e geralmente há uma ou mais fases conectadas ao desenvolvimento do serviço, resultado ou produto em um ciclo de vida do projeto chamadas de ciclo de vida de desenvolvimento (PMBOK, 2017).

Os projetos apresentam riscos e custos envolvidos no decorrer do seu ciclo de vida e podem variar de acordo com a fase em que estará. De início os custos geralmente são baixos e apresentam um pico durante a execução, diminuindo no

encerramento dos processos e atividades. Sendo que os riscos já apresentam um comportamento contrário (REIS, CAIO A. 2011).

O ciclo de vida do projeto pode ser influenciado pelas características da instituição, do setor, dos métodos ou da tecnologia utilizada. Apesar de que todos os projetos tenham um início e um fim, as atividades que acontecem podem variar muito de acordo com o projeto (BARCAUI, 2012).

Independentemente do trabalho específico envolvido, o ciclo de vida fornece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto. Embora variem em tamanho e complexidade, os projetos podem ser mapeados para a seguinte estrutura de ciclo de vida: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento do projeto (PMBOK, 2017).

### 2.3 INDICADORES DE DESEMPENHOS RELACIONADA A ÁREA DE PROJETOS

De modo geral, é possível medir o desempenho, controlar e monitorar os projetos equiparando o que foi planejado com o executado. Porém não é suficiente apenas fazer essa comparação, pois é necessário analisar em uma perspectiva maior de longo prazo e alinhada às estratégias organizacionais. (CARVALHO; RABECHINI JR., 2005).

Um ponto muito importante para as organizações é o estabelecimento de procedimentos e sistemas de medição que não apenas coletem informações relevantes de forma operacional, mas que isso seja devidamente comunicado aos interessados de forma a influenciar o comportamento deles na direção do negócio, vendo que o seu valor como ferramenta de gerenciamento não está difundido, essencialmente devido ao costume de estarem dirigidos a dados existentes com poucas informações úteis (WEBER; SCHAFFER, 2001).

Há várias técnicas para controle e monitoramento dos resultados do projeto, uma delas é a análise do valor agregado (EVA - *Earned Value Analysis*), também conhecida como gerenciamento de valor agregado (EVM - *Earned Value Management*) e outras técnicas que servem na utilização de indicadores financeiros como ferramentas capazes de monitorar o desempenho do projeto, com ênfase nos parâmetros financeiros, prazo e custo (PMBOK, 2017).

“A análise de valor agregado compara a linha de base da medição do desempenho com o cronograma real e o desempenho dos custos” (PMBOK, 2017, p 261). A referencia para o gerenciamento de valor agregado é a linha base (*baseline*) do projeto, que espelha as estimativas planejadas para o orçamento do projeto. É através dos desvios ocorridos ao longo do projeto em sua *baseline* que são feitas as análises (CARVALHO, M.; RABECHINI, JR., 2005).

Dando sequência, um outro indicador financeiros bastante utilizados no gerenciamento de Projetos é o Valor Presente Líquido (VPL) conhecido também por *Net Present Value* (NPV), considerado como uma poderosa ferramenta para avaliação financeira, porque interpreta fatores relevantes de valor como: fluxos de caixa futuros e custo de capital. O VPL considera além dos valores do ativos atuais, os fluxos futuros derivados dos investimentos atuais e dos projetos a serem efetuados (MCKINSEY & COMPANY et al., 1990).

Seguindo essa linha, destaca-se também o Retorno sobre os Ativos (ROA) e Retorno sobre Vendas (ROS) onde ROA indica se a instituição faz bom uso do seu ativo total para gerar um retorno siginificante, medindo o seu poder de ganho por unidade monetária investida ( $ROA = (\text{Resultado Total} / \text{Ativo Total}) \times 100$ ) e o ROS trata-se de uma medida útil ao gerenciamento, fornecendo direções do lucro que está sendo obtido por venda ( $ROS = \text{Lucro Líquido Antes de Impostos} / \text{Vendas}$ ) (FACHINI, 2005).

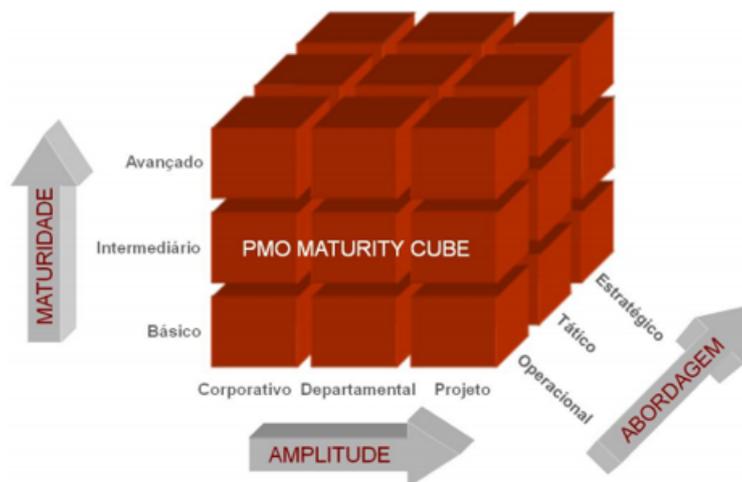
## 2.4 PMO MATURITY CUBE

O *PMO Maturity Cube* é um modelo de avaliação de maturidade de Escritório de Projetos. Este modelo avalia o PMO de acordo com sua amplitude em termos corporativo, departamentais e estratégicos, bem como conceitos relacionados aos serviços prestados como estratégico, tático e operacional. Este modelo apresenta um questionário próprio que será aplicado na empresa em questão (PINTO, et al, 2010).

As dimensões relacionadas à maturidade (básico, intermediário e avançado), amplitude (corporativo, departamental e projeto) e abordagem (operacional, tático e estratpegico), formam um cubo que torna possível a avaliação de um PMO. Este modelo foi aplicado na empresa em questão.

A figura 1 mostra estas dimensões em formato de cubo:

Figura 1 – As três dimensões do PMO Maturity Cube



Fonte: (PINTO, et al, 2010).

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

**Amplitude:** Basicamente existem três possibilidades mutuamente excludentes:

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

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

Atuação de caráter estratégico: envolve oferecer a seus clientes serviços que de alguma forma têm uma ligação com questões estratégicas da organização, tais como gerir o portfólio de projetos, prover informação a alta gestão para a tomada de decisão, priorizar projetos, monitorar a realização da estratégia;

Atuação de caráter tático: envolve oferecer a seus clientes serviços que atendem a um grupo de projetos ou indivíduos, tais como prover metodologia de gerenciamento de projetos, prover ferramentas de gerenciamento de projetos, prover treinamento para gerentes e equipes;

Atuação de caráter operacional: envolve oferecer a seus clientes serviços direcionados a um projeto ou indivíduo, tais como apoiar o planejamento e controle do projeto, fazer *coaching/mentoring*, gerenciar um projeto estratégico e recuperar um projeto com problemas.

Segundo Pinto et al., (2010 p. 17) “o nível de maturidade atual em cada uma das abordagens é dado pela comparação entre a pontuação relativa à situação atual da organização, com o total de pontos possíveis de serem obtidos no modelo. Já o nível de maturidade desejada é dado pela comparação entre a pontuação relativa à situação desejada da organização, com o total de pontos possíveis de serem obtidos no modelo”. A maturidade atual e a maturidade desejada são representadas por meio de percentuais, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Classificação do nível de maturidade.

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

### 3 MÉTODO

Método é um conjunto de técnicas, processos e abordagens utilizadas para formular e resolver situações de aquisição objetiva do conhecimento, de uma forma sistemática (RODRIGUES, 2007).

Os métodos são atividades objetivas e sistemáticas onde existe uma segurança e economia maior, proporcionando o alcance dos objetivos, planejando caminhos, reconhecendo erros e colaborando com as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Método “concretiza-se em ‘etapas ou fases’ e usa ‘técnicas’, ou seja, instrumentos facilitadores, auxiliares ao processo do conhecimento.” (BIAGI, 2012, p. 74). A seguir serão descritos os procedimentos metodológicos que caracterizam este estudo.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Em relação aos objetivos a pesquisa é do tipo exploratória. A pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico e entrevista com colaboradores que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Para o presente estudo, referente a sua natureza, utilizou-se o tipo qualitativo, onde sabe-se que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (MATIAS-PEREIRA, 2012)

O estudo de caso é utilizado com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema ou situação, para o qual se procura uma resposta, ou ainda descobrir novos fenômenos e as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010). Este estudo de caso tem como objetivo analisar o nível de maturidade de um escritório de projetos em uma concessionária de energia no Ceará, afim de observar o quão é importante uma boa gestão dos projetos para manter uma excelente qualidade do serviço prestado e atender aos objetivos estratégicos.

### 3.2 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso permite investigar as características significantes dos eventos vivenciados, como: processos organizacionais e administrativos, mudanças em geral, relações entres os setores, entre outros. Tem como característica o estudo profundo de um ou mais objetos, visando ampliar o conhecimento acerca destes. Tem como objetivos principais a exploração da vida real e de seus limites, muitas vezes, indefinidos, além da descrição do contexto situacional no qual a investigação está sendo feita (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O estudo de caso escolhido foi em uma concessionária de energia elétrica no Ceará a fim de medir como está o gerenciamento dos projetos da empresa e quais benefícios se obterá após a implantação das melhorias sugeridas, conseguindo assim contribuir na melhoria dos processos realizados, influenciando no resultado estratégico da organização.

### **3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra**

A população-alvo em questão nesta pesquisa são os gestores do atual escritório de projetos que citam a situação atual do PMO e os benefícios de obter um escritório de projetos na sua empresa.

A amostra pode ser entendida como uma parte, porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), que pode ser tanto probabilística como não-probabilística (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A amostra não-probabilística constitui-se de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, sem, contudo, levar em consideração dados estatísticos. Também se podem utilizar amostras não probabilísticas quando da seleção de elementos levando-se em conta a facilidade de acesso a essas amostras (VERGARA, 2009).

No estudo em questão, a amostra utilizada é não-probabilística. Amostras não probabilísticas podem ser “amostras intencionais, que são aquelas em que são escolhidos sujeitos que representem o ‘bom julgamento’ da população/universo” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p 92).

Realizaram-se entrevistas com gestores da empresa com o objetivo de colher dados para mensurar o atual estágio de maturidade do PMO existente, bem como as dificuldades e ganhos alcançados. Realizou-se a pesquisa com o auxílio de questionário onde os Gestores da empresa responderam e permitiram a consolidação dos dados e informações para a realização do trabalho de forma a permitir avaliar o grau de maturidade do PMO na empresa.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta seção, são apresentados os métodos utilizados para coleta, tabulação e tratamento de dados que posteriormente foram utilizados para análise dos dados.

#### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Relacionado ao tipo de instrumento, escolheu-se a entrevista. "É o encontro entre duas ou mais pessoas, a fim de obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional" (MATIAS-PEREIRA, 2012, p 164).

Realizou-se a entrevista não-estruturada, que concede ao entrevistador a liberdade para aperfeiçoar cada situação na direção que considerar adequada e relevante, já que as perguntas são abertas e podem ser respondidas numa conversa informal (MARCONI; LAKATOS, 2010).

#### 3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

Neste estudo, o pré-teste foi realizado dia 21 de novembro de 2018, em que os selecionados foram alguns membros que compõem a equipe de gestão de projetos na empresa onde o estudo de caso realizou-se.

O pré-teste ou teste-preliminar tem como objetivo analisar a validade da coleta de dados. Consiste em testar os instrumentos de pesquisa sobre uma pequena parcela da amostra de modo a evitar que a pesquisa atinja falsos resultados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

#### 3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

Aplicou-se a entrevista aos gestores de projetos de uma Distribuidora de Energia do Ceará, que responderam o questionário específico do modelo proposto, onde foi possível fazer a avaliação da maturidade do PMO.

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nesta seção, são apontados o método utilizado para coleta, tabulação e tratamento de dados que posteriormente foram utilizados para análise dos dados.

#### 3.4.1 Coleta dos Dados

Coleta de dados também pode ser entendida como uma fase do método de pesquisa onde são utilizadas ferramentas e técnicas específicas para a reunião de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013). “A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p 90).

Realizou-se a entrevista pessoalmente, no dia 23 de Abril de 2019, em que responderam as questões esclarecendo quaisquer dúvidas à respeito do assunto abordado.

#### 3.4.2 Tabulação dos Dados

Procurou-se utilizar os recursos manuais e computacionais para organizar os dados obtidos na pesquisa do estudo de caso. Atualmente, com a facilidade da informática, é natural que se escolha os recursos computacionais para dar suporte à elaboração de índices, tabelas, quadros e gráficos (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A tabulação foi realizada através do *Microsoft Office Excel* e o *Microsoft Office Word*, pois disponibilizaram recursos de agrupamentos e disposição de dados relevantes para a análise e interpretação dos dados.

#### 3.4.3 Tratamento dos Dados

Tendo sido tabulados, os dados precisam ser analisados e interpretados. A análise constitui-se na fase em que se verifica se os dados colhidos estão relacionados aos fenômenos estudados e sua relevância em relação aos objetivos da pesquisa (ANDRADE, 2005).

Nesta fase, ocorre a análise e interpretação dos dados que foram obtidos e organizados na tabulação e apresentação dos dados. Assim, a análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar as hipóteses da pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2012).

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta seção, são apresentados os os resultados da pesquisa e classificação do PMO, de acordo com o modelo apresentado.

### **4.1 OBJETO DE ESTUDO – Empresa Beta Distribuidora LTDA**

A empresa Beta atua no setor de geração e distribuição de energia e está presente em 35 países. No Brasil, atua em São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás e Ceará, possuindo aproximadamente 18 milhões de clientes.

No Ceará, atua em todo o estado, atendendo aos 84 municípios, possuindo aproximadamente 3 milhões de clientes.

A empresa Beta possui atualmente três Gerências Operacionais, sendo uma gerência classificada como gerência C, outra classificada como gerência B e outra classificada como gerência A. Desde o ano de 2018, cada gerência estabeleceu um escritório de projetos (PMO), com o objetivo de alinhar as diretrizes estabelecidas pela Diretoria da empresa.

O estudo de caso foi realizado na gerência A que possui 60% dos clientes e do volume de energia e serviços distribuídos. Esta gerência, possui 2 grandes departamentos, totalizando 10 engenheiros responsáveis pela gestão das operações.

A amostra desta pesquisa realizou-se com estes 10 Engenheiros, onde cada um deles respondeu o questionário do PMO *Maturity Cube* que permitiu a realização do estudo de caso e avaliação do PMO desta gerência.

#### 4.1.1 Classificação do PMO Gerência A

Para a realização da pesquisa, cada engenheiro responsável pelos processos das operações da gerência A recebeu e respondeu o questionário do PMO *Maturity Cube*. Observou-se que o PMO atual está em nível Departamental e foi neste nível de amplitude que a pesquisa foi realizada.

De acordo com as respostas dos questionários, foi possível avaliar a abordagem em níveis operacional, tático e estratégico, avaliando o nível de maturidade do PMO.

A tabela 2 mostra as avaliações em níveis estratégico, tático e operacional, além dos níveis desejados e nível atual para uma abordagem Departamentalizada:

Tabela 2 – Aplicação do modelo PMO Maturity Cube

	Abordagem do PMO – Empresa Beta		
	Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
Nível Atual	33,3% <b>Básico</b>	14% <b>Básico</b>	22% <b>Básico</b>
Nível Desejado	52% Intermediário	61% Intermediário	63% Intermediário

Fonte: Elaborado pelo atutor

Conforme mostrado na tabela 2, devido ao pouco tempo da implantação do escritório de projetos (ano de 2018), a empresa avalia que o nível ideal seria o nível intermediário. Porém, de acordo com a avaliação, o PMO encontra-se com a maturidade em nível básico nas avaliações Estratégica, Tática e Operacional.

Observa-se que o PMO da empresa em questão, tem uma maior aderência na avaliação estratégica. Em visita realizada na empresa e conversa com os responsáveis, foi possível verificar o desdobramento da estratégia da empresa para os demais níveis da empresa e o PMO auxilia este desdobramento com o acompanhamento de projetos estratégicos ou que auxiliem o alcance da estratégia da empresa.

Em relação a avaliação tática, a empresa possui um *gap* (diferença entre o nível desejado e nível atual) muito grande em relação ao nível desejado de 61%. Já em relação a avaliação operacional, a empresa também possui *gap* muito elevado sendo necessário melhorar em vários aspectos.

Como forma de aumentar as avaliações em todos os níveis de forma a tornar o PMO no nível desejado, elaborou-se uma relação de sugestões em cada avaliação para melhorar a abordagem.

#### **4.1.2 Abordagem Estratégica**

Para melhorar a abordagem, a empresa deve melhorar o acompanhamento do PMO sob os seguintes aspectos:

- Melhorar a coordenação e integração dos projetos dentro dos departamentos;
- Elaborar um quadro estratégico dos projetos existentes;
- Melhorar a qualificação dos Gerentes de Projetos;
- Medir, acompanhar e melhorar o desempenho do PMO;
- Melhorar investimento em projetos prioritários.

#### **4.1.3 Abordagem Tática**

Em relação a abordagem tática, cujo *gap* em relação ao nível desejado foi de 47% , as sugestões para aumentar o grau de aderência à avaliação foram:

- Desenvolver uma metodologia padrão de disseminação e acompanhamento dos projetos existentes;
- Desenvolver as competências dos Gerentes de Projetos;
- Estabelecer um sistema de informações para acompanhar e desenvolver os projetos, com foco na melhoria e controle;
- Melhorar a participação dos clientes e parceiros;
- Melhorar o gerenciamento das lições aprendidas nos projetos;
- Melhorar o Planejamento e controle dos Riscos dos Projetos.

#### 4.1.4 Abordagem operacional

Já em relação a abordagem operacional, onde também o *gap* foi muito significativo, as sugestões de melhorias foram:

- Melhorar os serviços de apoio aos projetos, tais como: análise de riscos, gestão de contratos, etc;
- Melhorar informações dos avanços e benefícios dos projetos à Gerência;
- Melhorar o monitoramento dos projetos e programas;
- Promover mentoria aos gerentes de Projetos;
- Realizar auditorias em projetos;
- Melhorar e acompanhar as lições aprendidas dos projetos.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de avaliação de maturidade PMO *Maturity Cube*, mostrou-se bastante satisfatório para a empresa onde o estudo de caso foi realizado. A empresa em questão não realiza nenhum modelo de avaliação, e através desta experiência, foi possível verificar a necessidade urgente de realizar melhorias em seu escritório de projetos (PMO).

Em todos as abordagens (estratégico, tático e operacional), o PMO da empresa encontra-se em nível básico de acordo com esta avaliação. Percebeu-se que a empresa ficou surpresa com a avaliação, pois achava que o PMO já estava em nível intermediário.

Observa-se que nas abordagens tática e operacional, a diferença entre os níveis desejados e atuais são bem maiores, sendo necessário que a empresa adote as sugestões apontadas de forma a melhorar a participação do PMO e o resultado em projetos.

Os projetos considerados críticos aos resultados da empresa, necessitam de maior acompanhamento por parte do PMO e para estes projetos, é necessário selecionar gerentes com maior qualificação. Como a empresa não possui um acompanhamento dos níveis de seu Gerentes de Projetos, fica difícil selecionar

Gerentes mais adequados em projetos mais críticos. Uma das sugestões apontadas foi realizar capacitação contínua e avaliação dos Gerentes de Projetos.

Em relação aos Riscos, foi possível observar que não há uma abordagem madura em relação as melhores práticas para identificar e mitigar riscos. Torna-se necessário que os Gerentes de projetos possuam conhecimento neste importante tema.

Verificou-se também que nenhum dos gerentes possuem certificação PMP (*Professional Management Project*). A certificação contribui no sentido de tornar o Gerente de Projetos mais preparado sobre as melhores práticas na gestão de projetos e abordar aspectos de qualidade, custos e riscos.

O resultado da pesquisa foi extremamente satisfatória e atendeu aos objetivos geral e específicos do artigo. Como sugestão de trabalhos futuros, orienta-se realizar esta avaliação nas demais gerências de forma a medir a maturidade atual e promover as melhorias necessárias.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia no trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BARCAUI, André. **PMO – Escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BIAGI, Marta Cristina. **Pesquisa científica: roteiro prático para desenvolver projetos e teses**. Curitiba: Juruá, 2012.

CARVALHO, M.; RABECHINI JR. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teorias e Casos**. São Paulo: Atlas, 2005.

CLEMENTE, Ademir et al. **Projetos Empresariais e Públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DINSMORE, Paul C.; CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projeto**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2010.

FACHINI, C. **Sustentabilidade Financeira e Custos de Transição em uma organização de microcrédito no Brasil**. 2005. 150 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em ciências). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, São paulo, 2005.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KEELLING, R., **Gestão de projetos: Uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MCKINSEY & COMPANY et al. **Valuation: measuring and managing the value of companies**. 5. ed. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons, 1990.

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

PMBOK, Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 6. ed. Pensivânia: Project Management Institute, 2017.

PRADO, D. MMGP: **Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de projetos**. MPCM: Maturity by Project Category Model. 2005. Disponível em: [http://www.maturityresearch.com/2005/downloads/Modelo\\_PradoMMGP\\_V3\\_%20TextoDescritivo.pdf](http://www.maturityresearch.com/2005/downloads/Modelo_PradoMMGP_V3_%20TextoDescritivo.pdf). Acesso em Março/2019.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013. Disponível em: <[www.feevale.br/editora](http://www.feevale.br/editora)>. Acesso em: 30 nov. 2018.

REIS, EDSON A. **Manual de gestão de projetos**. 1. Ed. São Paulo: São Paulo, 2017.

REIS, CAIO A. **A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos : um estudo de caso da MRS Logística S.A.** 2011. 61 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro : FAETEC/INST, 2007.

SILVA, RODRIGO B. **Escritório de gerenciamento de projetos para projetos intersetoriais**. 2016. 41 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestre em Gestão e Políticas Públicas). Escola de Administração de Empresas, São Paulo, 2016.

VARGAS, RICARDO. **Gerenciamento de projetos estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídias Ltda, 2005.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBER, J.; SCHÄFFER, U. On the way to active management of performance measures. **International Journal of Business Desempenho Management**, p. 47-65, 2001.

## APÊNDICES

Apêndice A – Questionário PMO Maturity Cube

A) 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 freqüentemente 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 o 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 o 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.