

“PMO Maturity Cube”, um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritórios de Projetos

Américo Pinto, Doutorando, Skema Business School/ESC-Lille, França

Marcelo F. de Matheus Cota, Doutorando, Universidade de São Paulo

Dr. Ginger Levin, University of Wisconsin-Parkside, EUA

Palavras-Chave: Project Management Office, Escritório de Projetos, Modelo de Maturidade, Maturidade, Melhoria Contínua

ABSTRACT

No fim dos anos 90 e especialmente nos primeiros anos da década seguinte, o tema Project Management Office (PMO) começou a ser amplamente discutido em diversos livros lançados especialmente nos Estados Unidos da América (Block & Frame, 1998; Dinsmore, 1999; Bolles, 2002; Crawford, 2002; Englund, Graham & Dinsmore, 2003; Kendall & Rollins, 2003; Hill, 2004; Williams & Parr, 2004; Letavec, 2006). Alguns estudos são mais recentes na literatura acadêmica (Dai & Wells, 2004; Hobbs & Aubrey, 2007; Aubrey, Hobbs & Thuillier, 2008; Hurt & Thomas, 2009) e suas conclusões sobre a contribuição e o valor gerado pelos PMOs são “ambíguas”. (Hurt & Thomas, 2009). Adicionalmente, uma importante descoberta do primeiro estudo específico sobre PMOs, “*Reliable portrait of the population of PMOs*” (Hobbs & Aubrey, 2007, p; 82), mostrou que mais de 50% PMOs têm foco em “monitorar e controlar seu desempenho. Em outras palavras, os PMOs têm se mostrado preocupados com a necessidade de identificar e mensurar o seu próprio desempenho. Estudos qualitativos recentes (Aubrey, Hobbs & Thuillier, 2008, p. 43) indicam que há um grau de instabilidade na análise histórica dos PMOs. Este é um fenômeno complexo e como tal, demanda ferramentas específicas para auxiliar na avaliação desse desempenho e na constante reinvenção dos PMOs. Desta forma, um novo modelo de avaliação de maturidade destinado especificamente a PMOs foi desenvolvido e testado com o objetivo de levar esta discussão a um nível superior de complexidade e

possibilitar que os PMOs possam realizar suas próprias avaliações. Ao desenvolver este modelo, os autores chegaram a conclusão de que quanto melhor o PMO entregar seus serviços, sendo estes exatamente aqueles necessárias à empresa, melhor percepção de valor haverá em relação a esse mesmo PMO quanto a sua contribuição para os objetivos organizacionais.

INTRODUÇÃO

Desde o fim dos anos 90 foi possível observar em todo o mundo o início de uma grande onda de criação de PMOs (Project Management Offices), a qual se intensificou durante a primeira década deste século (Dai & Wells, 2004, p. 524; Hobbs & Aubrey, 2007, p.74). Em que pese a percepção comum de que boa parte das grandes empresas do mercado tenha ao menos um PMO em sua estrutura organizacional, Hurt e Thomas (2009, p. 55) identificam uma questão tênue: a sustentabilidade dos PMOs (*“the sustainability of PMOs is a tenuous issue”*).

PMOs surgiram a partir de necessidades distintas, porém em sua grande maioria guardavam um objetivo maior em comum: obter melhores resultados nos projetos desenvolvidos pela organização.

Ao longo dos últimos anos, enquanto algumas destas iniciativas prosperaram e amadureceram, criando valor perceptível para a organização, outras perderam força e apoio, sofrendo cortes e reduções, ou até mesmo sendo eliminadas. Hobbs e Aubry (2007, p. 74) constataram uma significativa variação na estrutura, nos papéis assumidos e no valor percebido dos PMOs.

Dentre os PMOs bem sucedidos, um constante desafio é encontrar o melhor caminho para um contínuo amadurecimento de suas práticas. A observação mostra que, de forma geral, um PMO que não é capaz de evoluir tende a ter a percepção do seu valor reduzida com tempo, visto que o amadurecimento da própria organização exige um PMO alinhado às novas necessidades decorrentes deste processo de evolução organizacional. Aubry, Hobbs e Thuillier (2008, p. 43) analisaram a história de quatro PMOs e perceberam um complexo fenômeno de transformações desses PMOs a cada dois anos em média, decorrente do processo de evolução ou de instabilidade organizacional. Em outra pesquisa qualitativa, Aubry, Hobbs e Thuillier (2008, p.554) concluíram que as tensões organizacionais são as motivações primárias por trás da implementação e das reconfigurações dos PMOs, ou seja, as questões de poder e política nas organizações devem ser consideradas, o que aumenta ainda mais a complexidade de gestão de PMOs.

Nos últimos anos, autores renomados (Crawford, 2002; Hill, 2004; Kerzner, 2005), instituições (the Software Engineering Institute - SEI, 2000) e até mesmo o próprio Project Management Institute (2008), desenvolveram modelos de avaliação de maturidade organizacional que têm o objetivo de facilitar o processo de amadurecimento das organizações, provendo um caminho estruturado baseado nas melhores práticas identificadas no mercado. Por outro lado, neste mesmo período, não se identifica nenhuma iniciativa relevante desenvolvida no sentido de criar referências específicas para apoiar a evolução de um PMO, ignorando o fato de que o processo de amadurecimento da organização é algo em muitos aspectos, bastante diferente do amadurecimento de um PMO. Apesar de haver uma forte correlação entre estes dois tipos de maturidade, a realidade mostra que é possível existir um PMO pouco elaborado, ou seja, imaturo, em organizações mais maduras, visto que a maturidade do PMO envolve o grau de sofisticação com o qual ele é capaz de desempenhar suas funções e alcançar seus objetivos.

Uma das descobertas do primeiro estudo que apresenta um “retrato confiável da população de PMOs” (Hobbs & Aubry, 2007, p;82) foi a de que 50% dos PMOs estudados possuem a função de “monitorar e controlar o desempenho do PMO”. Ou seja, constata-se que os PMOs preocupam-se em se auto-avaliar e medir o seu próprio desempenho. Considerando a lacuna de conhecimento existente a respeito do tema maturidade de *Project Management Offices*, este artigo propõe um novo modelo de avaliação de maturidade específico para PMOs. O seu objetivo é permitir a um PMO, com base em sua missão, desenvolver uma avaliação objetiva quanto ao seu nível de maturidade, considerando o grau de sofisticação com que desempenha cada uma das funções sob sua responsabilidade, levando-se ainda em conta tanto as funções de PMOs mais comuns no mercado (Hobbs & Aubry,2007), como seus próprios interesses e necessidades específicas.

A FILOSOFIA DE ATUAÇÃO DO PMO

Mas afinal, o que é um PMO? A literatura apresenta uma infinidade de definições diferentes para essa mesma pergunta. De forma geral, todas concordam em um aspecto: é uma área que centraliza determinadas atividades – também chamadas de funções - relacionadas à prática de gerenciamento de projetos, com o objetivo de fazer com que a organização alcance melhores resultados por meio de projetos.

Dentre essas atividades ou funções, podemos destacar algumas, como prover metodologias e ferramentas para gerenciamento de projetos, apoiar a alta gestão com relatórios e informações executivas, prover apoio ao planejamento e controle de projetos e, até mesmo, assumir ou recuperar o gerenciamento de determinados projetos considerados estratégicos. Todas essas funções foram destacadas no estudo recente de Hobbs e Aubry (2007), onde as 27 funções mais comuns foram mapeadas a partir da contribuição de 500 profissionais envolvidos com PMOs em todo o mundo.

Muitas vezes, um PMO é visto como uma área de suporte dentro da organização, tal como as áreas de Contabilidade, Marketing ou Tecnologia da Informação. Em grande parte das organizações, essas áreas não são consideradas áreas fim, visto que estas são voltadas para suportar o desenvolvimento da atividade principal. Porém, vemos diferenças cruciais que tornam o PMO algo diferente de uma área de suporte tradicional.

A cobrança pela geração de valor para um PMO é de fato algo muito mais crítico do que a cobrança que normalmente se percebe em áreas de suporte tradicionais, que têm o seu valor traduzido em benefícios nem sempre perceptíveis ou mensuráveis. Ao contrário destas, um PMO está sendo permanentemente questionado quanto a sua validade e contribuição para a organização, sendo visto muitas vezes como uma espécie de *overhead* da operação. O fato é que ninguém questionaria a necessidade da existência de uma área de Marketing ou do departamento de Contabilidade. Mas alguns desses mesmos indivíduos questionariam imediatamente a necessidade da existência do PMO, caso não percebessem claramente o valor gerado por esta área.

Analisando então os PMOs por outro enfoque, é possível perceber que na verdade um PMO nada mais é do que um verdadeiro prestador de serviços dentro da organização, visto que tal qual um prestador de serviços externo, poderia a qualquer momento ter o seu contrato cancelado por não estar agregando valor suficiente. Da mesma forma, um PMO pode também inadvertidamente perder todo apoio e sustentação que possui por não ser capaz de gerar valor e benefício perceptível que justifique a manutenção do investimento realizado.

Dessa forma, um PMO que pretende sobreviver às oscilações de uma organização e do mercado, precisa se enxergar como um verdadeiro prestador de serviços, o qual possui clientes, os quais devem ser atendidos plenamente em suas necessidades. E a evolução deste PMO se dará de acordo com o amadurecimento da

organização, o que fará com que seus clientes passem a ter necessidades diferentes e, em geral, cada vez mais sofisticadas.

Em outras palavras, o sucesso de um PMO passa pela sua capacidade de compreender quem são seus clientes, quais são suas necessidades e como atendê-las criando benefícios claros e suficientes e gerando valor perceptível e mensurável. E o seu amadurecimento envolve a habilidade de atender a novas necessidades decorrentes do amadurecimento da organização e de seus clientes, oferecendo novos serviços e sofisticando o nível de atendimento as demandas apresentadas.

OS TIPOS DE PMO E SUAS FUNÇÕES

Da complexidade do fenômeno dos PMOs decorre a dificuldade em estabelecer um padrão de tipificação para PMOs. Observando-se diferentes PMOs em distintas organizações, é possível perceber que existem diferenças significativas que tornam complexa a tarefa de resumir em poucos tipos a diversidade de estruturas e formas de atuação encontradas no mundo empresarial.

Considerando a extensa literatura existente sobre o assunto, é possível identificar diversas tentativas de padronização da tipificação de PMOs. Englund, Graham e Dinsmore (2003), por exemplo, apresentam cinco tipos de PMO: o *Single Control Project Office*, voltado para apenas um projeto, com uma atuação mais operacional; o *Strategic Project Office*, voltado para toda a organização, com uma atuação estratégica; o *Business Unit Project Office*, voltado para uma área ou departamento, com uma atuação estratégica ou tática; o *Project Support Office*, voltado para toda a empresa, porém com uma atuação operacional; e finalmente o *Project Management Center of Excellence*, com enfoque na busca de melhoria contínua e inovação.

Uma proposta que resume os principais padrões de tipificação já criados, passa essencialmente por duas dimensões principais: a Amplitude e a Abordagem.

A amplitude de um PMO é dada em função da abrangência da sua atuação dentro da organização.

Basicamente existem três possibilidades mutuamente excludentes: o PMO Programa-Projeto, que tem como abrangência apenas um projeto ou programa da organização; o PMO Departamental, que abrange uma área, departamento, diretoria ou unidade de negócio, ou seja, apenas uma parte da organização; e, por fim, o PMO Corporativo que abrange a organização como um todo.

A abordagem 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.

Esta classificação de abordagem foi ratificada por Desouza e Evaristo (2006) ao identificar que os papéis de um PMO sempre poderiam ser classificados em três níveis: estratégico, tático e operacional.

O senso comum poderia levar à simplificação da idéia de que um PMO com amplitude para toda a organização (PMO Corporativo) poderia ser resumido a uma abordagem estratégica (PMO Estratégico). Porém, a prática das organizações é mais complexa. É comum termos um PMO Corporativo com atuações estratégica, tática e operacional quando este presta serviços respectivamente à alta administração, apoiando a gestão de portfólio (estratégico), provendo uma metodologia comum para a empresa (tático) e, ainda, gerenciando alguns projetos importantes (operacional). A realidade pede uma combinação entre essas três abordagens em cada uma das amplitudes (corporativa, departamental ou programa- projeto).

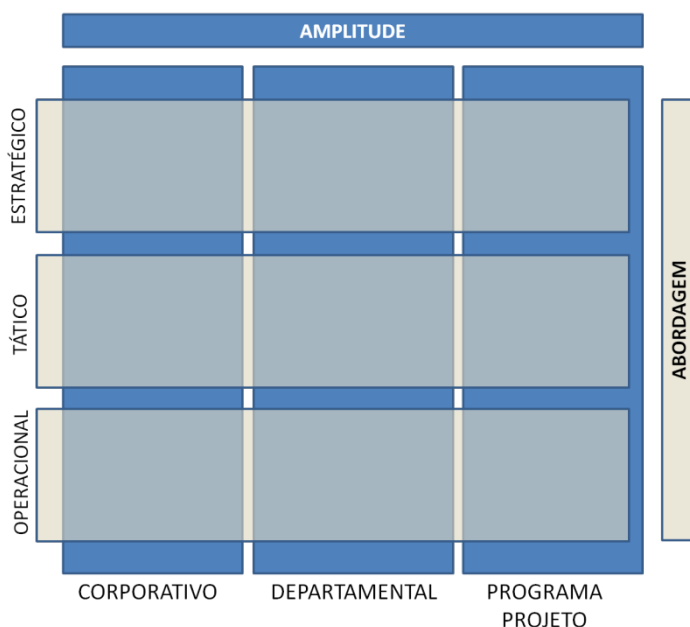


FIGURA 1 – Os nove quadrantes resultantes da relação entre Amplitude e Abordagem.

“PMO Maturity Cube”, um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritórios de Projetos
www.pmomaturitycube.org

Uma 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, entre outros.

Uma 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, entre outros.

Por fim, uma 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, entre outros.

A partir da pesquisa publicada pelo Dr. Hobbs e a Dr. Aubry, foram identificadas as 27 funções mais comuns em PMOs. Essas funções representam os serviços mais comuns prestados pelos PMOs e tornaram-se a referência para os modelos apresentados neste artigo.

Cada um destes serviços foi avaliado sobre dois aspectos: Se era aplicável a todo e qualquer tipo de amplitude de PMO, ou seja, se era válido para PMOs corporativos, departamentais ou programa-projeto. E se era um serviço de caráter estratégico, tático ou operacional.

Serviços	Amplitude			Abordagem		
	Corporativo	Departamental	Programa - Projeto	Estratégico	Tático	Operacional
1. Informar o status dos projetos para a alta gerência	√	√	√			√
2. Desenvolver e implementar a metodologia padrão	√	√	√		√	
3. Monitorar e controlar o desempenho de projetos	√	√	√			√
4. Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento	√	√	√		√	
5. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos	√	√	√		√	
6. Prover aconselhamento à alta gerência	√	√	√	√		
7. Coordenar e integrar projetos de um portfólio	√	√		√		
8. Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (<i>project scoreboard</i>)	√	√	√	√		
9. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	√	√		√		

Serviços	Amplitude			Abordagem		
	Corporativo	Departamental	Programa - Projeto	Estratégico	Tático	Operacional
10. Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO	√	√		√		
11. Participar do planejamento estratégico	√	√		√		
12. Prover <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos	√	√	√			√
13. Gerenciar um ou mais portfólios	√	√		√		
14. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	√	√		√		
15. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos	√	√	√			√
16. Gerenciar um ou mais programas	√	√	√			√
17. Conduzir auditorias de projetos	√	√	√			√
18. Gerenciar interfaces de clientes	√	√	√		√	
19. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização	√	√	√		√	
20. Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos	√	√	√			√
21. Alocar recursos entre os projetos	√	√	√		√	
22. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)	√	√	√			√

Serviços	Amplitude			Abordagem		
	Corporativo	Departamental	Programa - Projeto	Estratégico	Tático	Operacional
23. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	√	√	√		√	
24. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	√	√	√		√	
25. Gerenciar os benefícios de programas	√	√	√	√		
26. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos	√	√	√	√		
27. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos	√	√			√	

FIGURA 2 – As 27 funções (serviços) de Hobbs e Aubry e sua relação com os diferentes tipos de Amplitudes e Abordagens.

Sendo assim, é possível concluir que existem 21 tipos possíveis de PMO, considerando suas três amplitudes (Corporativa, Departamental, Programa-Projeto) mutuamente excludentes e até sete abordagens possíveis (Estratégica, Estratégica-Tática, Estratégica-Operacional, Tática, Tática-Operacional, Operacional e Estratégica-Tática-Operacional).

O que definiria, portanto o tipo do PMO é a combinação da sua amplitude e uma das sete diferentes possíveis abordagens decorrentes dos serviços oferecidos aos seus clientes.

A MATURIDADE DO PMO

O grau de maturidade de um PMO é resultado do quanto ele é capaz de gerar valor para seus clientes e para a organização como um todo.

Em uma primeira análise, seria possível supor que a maturidade de um PMO deveria evoluir no sentido de ter uma atuação menos operacional e mais estratégica. Entretanto, uma avaliação mais cuidadosa pode nos trazer uma visão diferente do que seria o processo de amadurecimento de um PMO.

Em uma simples analogia para um melhor entendimento da questão, poderíamos imaginar a estrutura organizacional de uma empresa. No nível mais baixo teríamos, por exemplo, um faxineiro (atuação operacional) e no nível mais alto o presidente (atuação estratégica).

A questão é: O que é um faxineiro maduro? É um presidente? Ou seria um profissional capaz de utilizar as melhores técnicas e práticas de limpeza para cumprir a sua missão operacional? Por outro lado, o que é um presidente imaturo? É um faxineiro? Ou seria um presidente com pouca experiência e conhecimento, tornando-se incapaz de cumprir na plenitude a sua missão estratégica para com a empresa?

Em outras palavras, o faxineiro tem uma missão operacional importantíssima dentro da organização e pode fazer isso de uma forma simplória ou muito sofisticada, dependendo do seu nível de maturidade. Por outro lado, o presidente também tem a sua missão estratégica na empresa e por sua vez também pode cumpri-la de forma trivial ou extremamente sofisticada. Tudo dependerá do nível de maturidade de cada um, considerando sua respectiva função e abordagem (operacional ou estratégica).

Sendo assim, como poderíamos afirmar que para amadurecer, um PMO de abordagem operacional deve passar a ter uma abordagem estratégica? O fato é que se a sua missão é ser operacional, ele pode desempenhá-la de forma madura ou não. E o mesmo vale para um PMO que tem como missão ser estratégico, podendo cumpri-la de forma muito madura ou sem grande sofisticação.

Dessa forma, é possível sim termos PMOs Operacionais - ou Táticos - com alto nível de maturidade e PMOs Estratégicos extremamente imaturos. Como dependendo da sua missão, um PMO pode ter abordagens múltiplas (Estratégica, Tática ou Operacional), só faria sentido analisarmos a sua maturidade com um foco individualizado em cada uma dessas abordagens.

É possível então concluir que um PMO Corporativo, por exemplo, pode ter níveis de maturidade diferentes em cada uma das suas abordagens possíveis. Ele poderia ser muito maduro sob o ponto de vista Operacional, e ter uma baixa maturidade sob os pontos de vista Tático e Estratégico. Se a missão deste PMO é de fato ser operacional, é possível afirmar que ele está alinhado aos seus objetivos e gerando valor na medida esperada pela organização.

Considerando então que o PMO gera valor por meio das funções que exerce, as quais são traduzidas em serviços para seus clientes, a maturidade de um PMO pode ser resumida pelo grau de sofisticação com que ele provê cada serviço sobre a sua responsabilidade.

Em outras palavras, existem formas diferentes de prover um determinado serviço: desde a maneira mais trivial e simples, o que agrega baixo valor à organização, até uma forma mais sofisticada e complexa, o que traz resultados mais perceptíveis e maior valor para a organização como um todo.

Para a composição do modelo de avaliação de maturidade proposto neste artigo, cada um dos 27 serviços (adaptados a partir das 27 funções mais comuns em PMOs apresentados por Hobbes e Aubry, 2007) foi analisado quanto a sua aplicabilidade aos três diferentes tipos de amplitude de PMOs: Corporativo, Departamental, Programa-Projeto (conforme descrito na Figura 2).

Em seguida, cada um dos serviços foi analisado quanto aos diferentes estágios de sofisticação possíveis para a sua execução, desde a forma mais trivial até a mais elaborada, o que determinaria o grau de maturidade na sua execução. Alguns dos serviços de um PMO Corporativo podem ser vistos a seguir:

a) Serviço: A.1.7) Gerenciar um ou mais portfólios (Amplitude: Corporativa / Abordagem: Estratégica)

Níveis de maturidade possíveis:

- 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.

b) Serviço: A.2.1) Desenvolver e implementar a metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos
(Amplitude: Corporativa / Abordagem: Tática)

Níveis de maturidade possíveis:

- 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.

c) Serviço: A.3.3) Monitorar e controlar o desempenho de projetos e programas da organização

(Amplitude: Corporativa / Abordagem: Operacional)

Níveis de maturidade possíveis:

- 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.

No modelo proposto, cada serviço oferecido pelo PMO pode ter até quatro diferentes níveis de maturidade, de acordo com sua Amplitude e Abordagem, conforme apresentado em detalhes no Apêndice A.

O Modelo PMO MATURITY CUBE

O PMO Maturity Cube é o resultado da união dos conceitos apresentados anteriormente, consolidada em um modelo específico para a avaliação de maturidade de PMOs, para qualquer tipo de organização.

As três dimensões que formam o cubo são a Amplitude (Corporativa, Departamental ou Programa-Projeto), a Abordagem (Estratégica, Tática ou Operacional) e, por fim, o Nível de Maturidade (Básico, Intermediário ou Avançado).

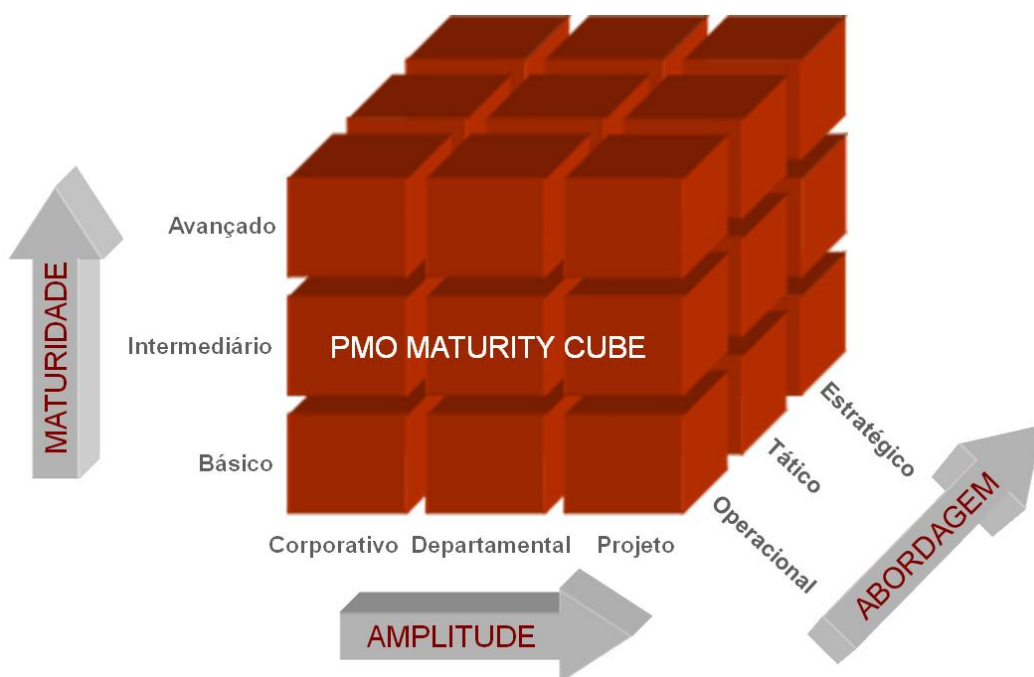


FIGURA 3 – As três dimensões do PMO Maturity Cube.

Por meio de um questionário específico para cada amplitude de PMO, o modelo identifica quais serviços são oferecidos sob cada diferente abordagem, e com que nível de sofisticação eles são executados.

Cada um dos três questionários (Corporativo, Departamental, Programa-Projeto) é dividido em três partes: Avaliação dos Serviços Estratégicos, Avaliação dos Serviços Táticos e Avaliação dos Serviços Operacionais. No preenchimento, as organizações informam qual o estágio de maturidade atual em cada serviço previsto

para aquela determinada amplitude, bem como qual o estágio de maturidade desejado para o PMO sob análise.

QUESTIONÁRIO PMO CORPORATIVO		
Avaliação Tática		
A.2.1) Como o PMO desenvolve e implementa a metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos?	Nível Atual	Nível Desejado
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.	X	
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.		X
Nível 4 - O PMO desenvolveu e ainda aprimorou a metodologia padrão para a organização e esta é utilizada de forma ampla e correta.		

FIGURA 4 – Exemplo de uma pergunta do questionário do modelo PMO Maturity Cube para um PMO Corporativo.

Cada estágio corresponde a uma pontuação específica e ao fim do preenchimento são obtidas as pontuações totais correspondentes à situação atual da organização e à situação desejada pela organização, divididas nas abordagens Estratégica, Tática e Operacional. Com base nessas pontuações são calculados os níveis de maturidade Atual e Desejada.

“PMO Maturity Cube”, um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritórios de Projetos
www.pmomaturitycube.org

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. O nível de Maturidade Atual representa o quanto o PMO está aderente a todos os serviços possíveis a um PMO, em seu mais alto estágio de maturidade. Já o nível de Maturidade Desejada representa onde o PMO gostaria de chegar, situação na qual estaria plenamente aderente aos seus objetivos e missão, considerando apenas os serviços que de fato lhe interessam, nos estágios de maturidade esperados.

Níveis de Maturidade com percentuais entre 0% e 33% são considerados Básicos. Níveis entre 34% e 66% são considerados Intermediários. Por fim, níveis de Maturidade entre 67% e 100% são considerados Avançados.

Como ilustração, apresentamos casos reais de aplicação do modelo PMO Maturity Cube:

Empresa	Setor	Amplitude do PMO	Abordagem do PMO				
			Maturidade	Nível Atual	Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
A	Bens de Consumo	Corporativa			33% Básico	41% Intermediário	57% Intermediário
				Nível Desejado	53% Intermediário	62% Intermediário	65% Intermediário

Comentários:

O PMO Corporativo avaliado tem como missão atender as necessidades de gerentes de projetos, gerentes funcionais e alta administração. Hoje, o foco principal de atuação do PMO ainda se concentra em serviços operacionais de apoio a planejamento e controle de projetos. Porém, o PMO deseja assumir cada vez mais funções de âmbitos tático e estratégico.

Percepção do Avaliado quanto ao modelo: “Realmente o modelo é muito útil para propiciar uma visão sobre como o nosso PMO pode evoluir na direção certa.” – Gerente do PMO

“PMO Maturity Cube”, um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritórios de Projetos
www.pmomaturitycube.org

Empresa	Setor	Amplitude do PMO			Abordagem do PMO		
					Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
B	Serviços Financeiros na Administração Pública	Corporativa	Maturidade	Nível Atual	48% Intermediário	44% Intermediário	25% Básico
				Nível Desejado	59% Intermediário	57% Intermediário	29% Básico

Comentários:

Este PMO corporativo vem operando desde 2004 e é por natureza mais estratégico e tático, com algumas poucas funções operacionais. Seus objetivos envolvem principalmente a oferta de serviços relacionados a gerenciamento de portfólio, além de atuar continuamente na divulgação da cultura de gerenciamento de projetos em toda a organização.

Percepção do Avaliado quanto ao modelo: “É de fato um excelente instrumento para auto-avaliação da maturidade do PMO. O modelo permite que possamos entender exatamente onde estamos e onde podemos e queremos chegar.” – Gerente Executivo do PMO

Empresa	Setor	Amplitude do PMO			Abordagem do PMO		
					Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
C	Telecomunicações	Corporativa	Maturidade	Nível Atual	53% Intermediário	65% Intermediário	15% Básico
				Nível Desejado	83% Avançado	75% Avançado	25% Básico

Comentários:

O PMO Corporativo avaliado tem como missão atender as necessidades da alta administração, além de prover métodos, padrões e recursos que possam ser utilizados por todos. O objetivo principal deste PMO nos próximos meses é, principalmente, aumentar sua maturidade no âmbito estratégico.

Percepção do Avaliado: “Muito bom o modelo. Prático, objetivo e bem fundamentado. Certamente será de grande valia para o nosso desenvolvimento.” – Gerente do PMO

“PMO Maturity Cube”, um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritórios de Projetos
www.pmomaturitycube.org

Empresa	Setor	Amplitude do PMO	Abordagem do PMO				
			Maturidade	Nível Atual	Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
D	Seguros	Departamental			31% Básico	42% Intermediário	53% Intermediário
				Nível Desejado	58% Intermediário	63% Intermediário	85% Avançado

Comentários:

O PMO Departamental avaliado tem como missão prover serviços à área de tecnologia da informação, atendendo especialmente as necessidades táticas e operacionais dos gerentes de projetos, além das necessidades estratégicas da gerência executiva. Ainda existem importantes lacunas táticas e operacionais na atuação deste PMO em relação às necessidades existentes, principalmente em relação aos serviços operacionais. Este PMO está passando por um processo de reestruturação, o qual envolve uma ampliação da quantidade de seus recursos humanos, para que possa assim, realizar os serviços a que se propõe.

Percepção do Avaliado: “Sem dúvida os resultados retratam exatamente a realidade do nosso PMO. É realmente muito interessante termos uma referência como essa que nos ajude a traçar planos de ação.” – Gerente do PMO

Empresa	Setor	Amplitude do PMO	Abordagem do PMO				
			Maturidade	Nível Atual	Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
E	Serviços Financeiros na Administração Pública	Departamental			78% Avançado	44% Intermediário	72% Avançado
				Nível Desejado	78% Avançado	50% Intermediário	82% Avançado

Comentários:

Este PMO departamental foi criado em 2002 e a sua missão é prover services para a area de supervisão das instituições financeiras. Na percepção dos gerentes do PMO, o mesmo já tem a sua operação consolidada na prestação de serviços de caráter estratégico e, em menor proporção, serviços de suporte direto aos gerentes de projetos.

Percepção do Avaliado: “Nós percebemos um grande valor neste modelo, visto que nos permite fazer uma

auto-avaliação, registrar imediatamente nossos planos de melhoria e permitir uma verificação permanente da forma que estamos atuando com a nossa verdadeira missão”. – Gerente do PMO

Empresa	Setor	Amplitude do PMO			Abordagem do PMO		
					Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
F	Energia	Departamental	Maturidade	Nível Atual	9% Básico	35% Básico	18% Básico
				Nível Desejado	19% Básico	68% Avançado	75% Avançado

Comentários:

O PMO Departamental avaliado tem como missão prover serviços à área de engenharia, com foco nos âmbitos tático e operacional.

É um PMO implementado recentemente, porém conta com a expectativa de grandes resultados em um período de 12 meses. Em função do seu pouco tempo de vida, as lacunas apresentadas ainda são grandes. Porém, planos de ação estão sendo montados com a previsão de resultados no curto e no médio prazo.

Percepção do Avaliado: “Para nós que estamos começando, uma referência como essa tem um alto valor. Sem dúvida vamos utilizar o modelo para fundamentar nossa evolução.” - Coordenador do PMO

Empresa	Setor	Amplitude do PMO			Abordagem do PMO		
					Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
G	Varejo	Programa-Projeto	Maturidade	Nível Atual	15% Básico	49% Intermediário	58% Intermediário
				Nível Desejado	0% Básico	49% Intermediário	58% Intermediário

Comentários:

O PMO Programa-Projeto avaliado tem como missão apoiar o projeto de implementação do SAP na organização, com foco nos âmbitos operacional e tático.

Este é um PMO terceirizado, logo, suas funções estão pré-definidas em contrato com o cliente. Dessa forma,

sob os pontos de vista tático e operacional, o PMO tem seus níveis atuais de maturidade inteiramente alinhados com os níveis desejados, visto que isto é necessário para que o contrato seja integralmente cumprido.

É interessante notar que durante a aplicação do modelo foi observado que alguns serviços de âmbito estratégico estão sendo hoje prestados por esse PMO. Porém, estes não estão previstos em contrato e podem representar para o PMO uma perda de foco na sua atuação. Dessa forma, conclui-se que no âmbito estratégico o PMO poderá “regredir”, visto que o nível desejado é 0%, ou seja, a descontinuidade total de qualquer serviço dessa natureza. Assim, o PMO passará a estar integralmente alinhado com a sua missão, que é prover serviços táticos e operacionais pré-estabelecidos em contrato.

Percepção do Avaliado: “O modelo nos ajudou a perceber que estávamos utilizando nossos recursos com atividades que não faziam parte do nosso objetivo. Nosso problema não era a falta de recursos, mas a sua má utilização. Ao invés de focarmos em nosso objetivo principal, descobrimos que estamos perdendo eficiência em outras atividades que, na verdade, não são esperadas pelo nosso cliente.” – Diretor da Empresa de Consultoria

Empresa	Setor	Amplitude do PMO	Abordagem do PMO				
				Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional	
H	Têxtil	Programa-Projeto	Maturidade	Nível Atual	22% Básico	45% Intermediário	43% Intermediário
				Nível Desejado	33% Básico	57% Intermediário	57% Intermediário

Comentários:

O PMO Programa-Projeto avaliado tem como missão apoiar o programa de implementação de uma nova linha de produção, com foco nos âmbitos tático, operacional e estratégico.

O programa envolve diversos subcontratados e um dos desafios do PMO é garantir a integração entre eles. Além disso, o PMO fornece padrões comuns à equipe interna e contratados, bem como provê informação para a tomada de decisão da diretoria executiva.

De forma geral, esse PMO precisa apenas preencher uma pequena lacuna de evolução para atender plenamente a sua missão e as necessidades dos seus clientes.

Percepção do Avaliado: “O modelo foi muito útil para nos dar uma visão sobre a nossa situação atual e em quais alternativas devemos investir daqui para frente. Como nosso programa tem data para acabar e não temos tempo a perder, precisamos fazer com que o PMO entre em velocidade de cruzeiro o mais rápido possível. Acredito que o modelo é fundamental para nos dar a velocidade que precisamos na decisão sobre o que é mais importante implantar daqui para frente.” – Líder do PMO.

CONCLUSÃO

Após a avaliação detalhada da contribuição dos inúmeros livros publicados e da literatura acadêmica recente sobre PMOs, confirma-se a complexidade e a diversidade do fenômeno. Constata-se ainda a necessidade de proporcionar um instrumento de auto-avaliação frente ao variado leque de funções possíveis dos PMOs. Mais ainda, este modelo de avaliação de maturidade proporciona a desejável confrontação entre as funções existentes no PMO com todo o modelo ao tempo em que permite ao PMO identificar apenas as funções desejadas, gerando uma avaliação relativa à necessidade existente e percebida.

O instrumento permite adicionalmente o registro das intenções de melhoria percebidas no ato da avaliação de maturidade, o que facilita a geração de um plano de ações. A simplicidade do método permite a auto-aplicação por PMOs, sem necessidade de contratação de serviços de consultoria.

A crítica acadêmica muito contribuirá para o refinamento do modelo apresentado e para a continuada elevação da maturidade dos PMOs das organizações que percebem o valor do gerenciamento de projetos.

O modelo PMO Maturity Cube pode ser utilizado livremente pela comunidade de gerenciamento de projetos no website www.pmomaturitycube.org.

BIBLIOGRAFIA:

AUBREY, M., HOBBS, B., & THUILLIER, D. (2008a). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 26, 38-43.

doi:10.1016/j.ijproman.2007.08.009

AUBREY, M., HOBBS, B., & THUILLIER, D. (2008b). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26, 547-555. doi:10.1016/j.ijproman.2008.05.008

BOLLES, D. (2002). *Building Project Management Centers of Excellence*. New York: Amacom.

BLOCK, T. R., & FRAME, J. D. (1998). *The Project Office – A Key to Managing Projects Effectively*. Menlo Park: Crisp Publications.

CRAWFORD, K. J. (2002). *The Strategic Project Office*. New York: Marcel Dekker.

DAI, C. X.; & WELLS, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22, 523-532.

doi:10.1016/j.ijproman.2004.04.001

DESOUZA, K. C., & EVARISTO, J. R. (2006). Project Management Offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26, 414-423.

DINSMORE, P. C. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. New York: Amacom.

ENGLUND R. L., GRAHAM, R. J., & DINSMORE P. C. (2003). *Creating the Project Office - A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

HILL, G.M. (2004). *The Complete PROJECT MANAGEMENT OFFICE Handbook*. Boca Raton, FL:Auerbach Publications.

HOBBS, B.; & AUBREY, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*, 38, 74-86.

“PMO Maturity Cube”, um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritórios de Projetos
www.pmomaturitycube.org

HURT, M., & THOMAS, J. L. (2009). Building Value Through Sustainable Project Management Offices.
Project Management Journal, 40, 55-72. doi: 10.1002/pmj.20095

LETAVEC, C. (2006). *Program Management Office: Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. Fort Lauderdale, FL: J. Ross Publishing.

KENDALL, G.I., & ROLLINS, S.C. (2003) *Advanced Project Portfolio Management and the PMO, Multiplying ROI at Warp Speed*. Boca Raton, FL: J. Ross Publishing.

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

Project Management Institute PMI (2008). *OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model*. Second Edition. Newton Square, PA: Author.

Software Engineering Institute SEI (2000). *CMM - The capability maturity model – guidelines for improving the software process*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon Software Engineering Institute.

WILLIAMS, D., & PARR, T. (2004). *Enterprise Program Management, Delivering Value*. Palgrave Macmillan.

SOBRE OS AUTORES

Americo Pinto

americopinto@pmomaturitycube.org

Americo Pinto atua há mais de 15 anos na área de gerenciamento de projetos como consultor, professor, palestrante, pesquisador e autor de livros e artigos técnicos e acadêmicos.

Trabalhou como executivo e gerente de projetos em empresas como Arthur Andersen e Deloitte, onde liderou equipes em projetos no Brasil e na Europa.

Atualmente Americo Pinto é Diretor do Compass Research Center, braço global de pesquisa da Compass International.

Americo atua regularmente como professor em cursos de MBA e pós-graduação em importantes universidades brasileiras, como FGV (Fundação Getúlio Vargas), IBMEC, COPPEAD e IAG/PUC.

Por seis anos Americo foi Vice-Presidente do PMI (Project Management Institute), Capítulo Rio de Janeiro. Hoje, Americo coordena junto ao PMI projetos de pesquisa no Brasil e no exterior, dentre eles o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil, pesquisa anual realizada desde 2003 com mais de 400 empresas no país.

Americo Pinto possui dois livros de gerenciamento de projetos publicados no Brasil e inúmeros artigos em revistas especializadas. Atua também frequentemente como palestrante em congressos nacionais e internacionais na área.

Graduado em Administração de Empresas pela UERJ, Americo Pinto possui um MBA Executivo pelo IBMEC e é Doutorando pela Skema Business School/ESC-Lille, na França. É certificado PMP (Project Management Professional) pelo PMI.

Marcelo Foresti de Matheus Cota

marcelocota@pmomaturitycube.org

Marcelo Cota atua há mais de 20 anos na área de gerenciamento de projetos como especialista, gerente de projetos, coordenador de PMO, professor, pesquisador e autor de artigos técnicos e acadêmicos.

Marcelo atua como Chefe da Divisão de Monitoramento de Projetos do PMO Corporativo do Banco Central do Brasil, sendo responsável pelos esforços de evolução da maturidade da organização na área de projetos.

Marcelo também é professor convidado em MBAs de importantes universidades brasileiras, tais como FIA/USP e FGV (Fundação Getúlio Vargas).

Durante quatro anos, Marcelo Cota foi sócio-fundador e Diretor do PMI (Project Management Institute), Capítulo Distrito Federal, onde colaborou voluntariamente para o desenvolvimento da prática na região.

Graduado pelo PMI Leadership Institute Master Class em 2007/8.

Graduado em Tecnologia de Processamento de Dados pela Universidade Católica de Brasília (UCB), Marcelo possui Especialização em Administração Pública pela FGV, Mestrado em Gestão do Conhecimento e da TI pela própria UCB e é Doutorando em Administração, com foco em Gerenciamento de Projetos, pela USP (Universidade de São Paulo). É certificado PMP (Project Management Professional) pelo PMI.

Dr. Ginger Levin

gingerlevin@pmomaturitycube.org

Dr. Ginger Levin possui mais de 30 anos de experiência na área de gerenciamento de projetos e atualmente trabalha como consultora, professora e autora de livros e artigos em gerenciamento de projetos.

Dr. Levin é uma das principais autoridades mundiais na área de projetos, tendo como especialidade os temas gerenciamento de portfólio, PMO, métricas e maturidade em gerenciamento de projetos, assuntos sobre os quais publicou diversos livros considerados referências indispensáveis.

“PMO Maturity Cube”, um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para Escritórios de Projetos
www.pmomaturitycube.org

Dr. Ginger Levin é professora adjunta nos programas de mestrado e doutorado em gerenciamento de projetos da UWP (University of Wisconsin-Parkside), EUA; Skema Business School/ESC-Lille, França; e RMIT, Austrália.

Dr. Levin possui as seguintes certificações oferecidas pelo PMI (Project Management Institute): PgMP (Program Management Professional); PMP (Project Management Professional) e OPM3 Consultant.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO PARA AS TRÊS DIFERENTES AMPLITUDES: PMO CORPORATIVO, PMO DEPARTAMENTAL E PMO PROGRAMA-PROJETO

Observação: As 27 funções (serviços) de Hobbs e Aubrey (2007) foram levemente modificadas para uma melhor compreensão e adaptação ao modelo.

A) QUESTIONÁRIO CORPORATIVO

A.1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A1.1) 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 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 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 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.

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 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.

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 freqüentemente 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 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.

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 da 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 necessário.

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.