



**LEANDRO MORAIS CUNHA**

## **APLICAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MATUREZADE EM UM PMO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Basgal**

**Orientadora**

**Londrina – PR**

**2016**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, Aplicação de um modelo de avaliação e desenvolvimento de maturidade em um PMO, elaborado por Leandro Moraes Cunha e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 20 de outubro de 2016.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Basgal

Orientadora

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Leandro Moraes Cunha, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP14-Londrina (2/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/09/2014 a 20/08/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Aplicação de um modelo de avaliação e desenvolvimento de maturidade em um PMO, é autêntico e original.

Londrina, 20 de outubro de 2016.

---

Leandro Moraes Cunha

Aos meus professores do curso de pós-graduação por terem transmitido o conhecimento necessário para a realização deste trabalho e aos amigos que compartilharam as experiências profissionais que são parte integrante deste estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Muito mais do que a satisfação em terminar esta etapa da minha busca por conhecimento e aperfeiçoamento profissional, é a satisfação em ter conhecido, neste período de pós-graduação, inúmeras pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram significativamente para a conclusão deste trabalho.

Inicialmente gostaria de agradecer aos meus colegas e amigos que demonstraram todo o companheirismo necessário para tornar esta jornada possível de ser concluída. Pelas ideias e momentos compartilhados.

Aos professores do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, que souberam transmitir o conhecimento com clareza e paciência, fornecendo-me material para que eu pudesse desenvolver um melhor trabalho em minha vida profissional.

Aos membros do PMO que foi tema desde trabalho, que permitiram a utilização do seu escritório de projetos para a realização deste estudo de caso, e a todos os colaboradores da organização que, de alguma forma, contribuíram com este trabalho.

À Fundação Getulio Vargas, pela possibilidade de realizar os meus estudos de pós-graduação de excelente qualidade.

## RESUMO

A implantação de Escritórios de Projetos, também conhecidos como PMOs (*Project Management Offices*), se tornou um fenômeno nas organizações em busca por melhores resultados em seus projetos. No entanto, a grande variação na estrutura, nos papéis assumidos e, principalmente, no valor percebido dos PMOs, tornam complexa a manutenção da sustentabilidade destes escritórios de projetos. Considerando que o grau de maturidade de um PMO é o resultado de quanto ele é capaz de gerar valor para seus clientes e para a organização como um todo, o desafio que surge é, então, encontrar um caminho para o amadurecimento contínuo de suas práticas. Vários autores desenvolveram modelos de avaliação e desenvolvimento da maturidade de organizações, no entanto, como mostra a literatura sobre o assunto, o nível de maturidade de um PMO não está necessariamente relacionado ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização da qual ele faz parte, portanto modelos específicos para escritórios de projetos precisaram ser criados. Este trabalho utiliza o modelo *PMO Maturity Cube* para avaliar e desenvolver a maturidade de um PMO Corporativo de uma organização do setor agroindustrial sediada no município de Maringá, no noroeste do Paraná. Os resultados apresentados mostraram que este PMO tem uma atuação atual que foge do seu objetivo e, portanto, ações foram propostas para desenvolver a sua maturidade em funções que estejam coerentes com os objetivos pretendidos pelos seus membros.

**Palavras Chave:** PMO. Gerenciamento de Projetos. Maturidade. *PMO Maturity Cube*.

## **ABSTRACT**

The implementation of Project Offices, also known as PMOs (Project Management Offices), became a phenomenon in organizations looking for better results in their projects. However, the wide variation in the structure, assumed roles and, especially, the perceived value of PMOs, made it complex to preserve the sustainability of these Project Offices. Considering that a PMO's maturity level is the result of how much it is able to generate value for its customers and for the entire organization, the challenge, then, is to find a way for the continued development of its practices. Several authors have created models for evaluation and development of organizations's maturity, however, as shown in the literature on the subject, the PMO's maturity level is not necessarily related to the organization's project management maturity level of which it is part of, therefore specific models for Project Offices had to be created. This work uses the PMO Maturity Cube model to evaluate and develop the maturity of a Corporate PMO of an agroindustrial organization based in the city of Maringá, in the northwest of Paraná. The results showed that the PMO has a current performance fleeing his goal and, therefore, actions have been proposed to develop their maturity in functions that are consistent with the objectives established by its members.

**Key Words:** PMO. Project Management. Maturity. PMO Maturity Cube.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de PMOs (PMO Corporativo não incluído). .....	8
Figura 2: Intenção de implantação de novos PMOs.....	9
Figura 3: Os nove quadrantes resultantes da relação entre Amplitude e Abordagem. ....	12
Figura 4: Funções dos PMOs. ....	16
Figura 5: Percepção de valor dos PMOs.....	16
Figura 6: As três dimensões do PMO <i>Maturity Cube</i> . ....	18
Figura 7: Níveis de Maturidade atual e desejado do PMO em análise.....	24



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Histórico relativo à formação de PMOs.....	6
Tabela 2: As 27 funções (serviços) de Hobbs e Aubry e sua relação com os diferentes tipos de Amplitudes e Abordagens.....	13
Tabela 3: Exemplo de uma pergunta do questionário do modelo PMO <i>Maturity Cube</i> .....	19
Tabela 4: Níveis de maturidade atual e desejado do PMO em análise.....	23
Tabela 5: Lista de ações para desenvolvimento da maturidade do PMO. ....	25

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMA.....	1
1.2. OBJETIVOS .....	1
1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	1
1.4. JUSTIFICATIVA .....	1
1.5. METODOLOGIA .....	2
1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO .....	2
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>4</b>
2.1. HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS .....	4
2.2. PRINCIPAIS CONCEITOS E FUNÇÕES DO PMO .....	9
2.3. MATURIDADE DO PMO.....	14
2.3.1. PMO <i>MATURITY CUBE</i> .....	18
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
3.1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	21
3.2. ESTUDO DE CASO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE UM PMO .....	21
3.2.1. CARACTERIZAÇÃO DO PMO EM ANÁLISE.....	21
3.2.2. AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA MATURIDADE DO PMO EM ANÁLISE .....	22
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1. NÍVEIS DE MATURIDADE DO PMO ANALISADO .....	23
4.2. AÇÕES PARA A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE DO PMO ANALISADO.....	24
4.3. PERCEPÇÕES DOS AVALIADORES QUANTO AO MODELO .....	26
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>28</b>
<b>6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICE A: RESPOSTAS PARA O QUESTIONÁRIO PARA PMO CORPORATIVO EXTRAÍDO DO MODELO PMO <i>MATURITY CUBE</i>.....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO A: QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO PARA AS TRÊS DIFERENTES AMPLITUDES: PMO CORPORATIVO, PMO DEPARTAMENTAL E PMO PROGRAMA- PROJETO .....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada a introdução ao trabalho, indicando o contexto da pesquisa, bem como a caracterização da problemática por ela abordada e os objetivos e contribuições a serem atingidos ao término do estudo de caso.

### 1.1. PROBLEMA

Como avaliar e desenvolver a maturidade de um PMO dentro de uma organização, aumentando a percepção de valor dos seus clientes para as funções por ele executadas dada a grande complexidade e diversidade de estruturas existentes para Escritórios de Projetos?

### 1.2. OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral utilizar um modelo para a avaliação e o desenvolvimento do nível de maturidade de um PMO dentro de uma organização de grande porte do setor agroindustrial sediada no município de Maringá, no noroeste do Paraná. E tem como objetivos específicos identificar o tipo de PMO implementado pela organização de acordo com a literatura especializada, além de propor um conjunto de ações que favoreçam o desenvolvimento da maturidade deste PMO e o ajude a atuar de forma mais condizente com os seus objetivos e a sua missão.

### 1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Como avaliar e desenvolver o nível de maturidade de um PMO dentro de uma organização e aumentar a percepção de valor dos seus clientes para os serviços por ele prestados.

### 1.4. JUSTIFICATIVA

Desde a década de 1990 que estruturas têm se formado para contribuir com o gerenciamento de projetos nas organizações e logo nos primeiros anos deste século a implementação destas estruturas, também conhecidas como PMOs (*Project Management Offices*), se intensificou (NORONHA, FENNER, LIMA, 2014).

PMOs surgem para suprir as mais diversas necessidades das organizações, no entanto todos têm um objetivo em comum: melhorar os resultados em projetos. Muitos destes escritórios se desenvolveram e prosperaram, no entanto, alguns deles acabaram por perder valor na percepção de seus clientes e das organizações e foram eliminados (PINTO, COTA, LEVIN, 2010). Dada a complexidade e diversidade que envolve o fenômeno dos PMOs, é necessário desenvolver e aplicar métodos que visem a sustentabilidade destas estruturas.

Considerando que um PMO gera valor por meio das funções que exerce, as quais são traduzidas em resultados aos seus clientes, as organizações que já implementaram um escritório de projetos buscam maneiras de aprimorar essa estrutura consolidando práticas e ferramentas adequadas (CUNHA, 2011). Desta forma, um modelo de avaliação da maturidade de um PMO torna-se necessário para que ocorra a classificação e o desenvolvimento adequado dos escritórios de projetos.

## 1.5. METODOLOGIA

A metodologia é constituída, em um primeiro momento, de um levantamento bibliográfico para fundamentar e dar base teórica ao estudo da maturidade em PMOs, contando com leituras sobre a história e evolução dos escritórios de projetos, sobre seus principais conceitos e funções e ainda apresenta com detalhes um modelo de avaliação da maturidade destes escritórios. Em seguida, este trabalho apresenta um estudo de caso de avaliação da maturidade de um PMO com o auxílio do modelo *PMO Maturity Cube*, desenvolvido por Pinto, Cota e Levin, e apresenta também a proposição de uma série de ações para o desenvolvimento deste PMO. A fundamentação teórica, a análise da maturidade do PMO e a proposição de ações para o seu desenvolvimento serão apresentadas no próprio texto deste trabalho.

## 1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. O capítulo um trata da apresentação do tema no cenário atual, indicando o contexto da pesquisa, o problema a ser resolvido por ela, seus objetivos, a justificativa para a realização deste trabalho assim como a apresentação da metodologia utilizada. O capítulo dois apresenta a revisão bibliográfica, realizada com o intuito de buscar a fundamentação teórica necessária para a realização deste trabalho e informar o leitor quanto às questões relacionadas ao tema. O capítulo três detalha a metodologia utilizada para

serem alcançados os objetivos deste trabalho. O capítulo quatro apresenta os resultados obtidos no estudo de caso em questão. O capítulo cinco apresenta as considerações finais do presente trabalho. Por fim, o capítulo seis apresenta os possíveis desdobramentos para trabalhos acadêmicos e experiências práticas futuras.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica realizada com o intuito de buscar a fundamentação teórica necessária para a realização deste trabalho. Esta revisão conta com leituras sobre a história e evolução dos escritórios de projetos, sobre seus principais conceitos e funções e ainda apresenta com detalhes um modelo de avaliação da maturidade destes escritórios.

### 2.1. HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos está presente desde os primórdios da civilização e vem acompanhando a evolução da humanidade ao longo da história. Autores apontam que projetos têm sido executados desde épocas anteriores à construção das pirâmides do Egito (BARCAUI, 2012 apud BRIDGES, CRAWFORD, 2000; KENDAL, ROLLINGS, 2003; HILL, 2004). Apesar de antiga em aplicação, foi apenas na última metade do século XIX que surgiram os princípios da gerência de projetos. Evento importante, a Revolução Industrial alterou profundamente a estrutura econômica do mundo ocidental e teve como consequência o capitalismo industrial e o desenvolvimento tecnológico. As relações de produção foram profundamente alteradas, favorecendo o amadurecimento científico no âmbito da Administração (TORREÃO, 2005). O crescente aumento da complexidade de novos negócios em escala mundial e a busca incessante pela otimização de processos acabaram dando forma à disciplina de gerenciamento de projetos como é conhecida hoje (BARCAUI, 2012).

Contribuições como os estudos sobre Administração Científica, de Frederick Taylor (1856-1915), os estudos detalhados da ordem de operações no trabalho, de Henry Gantt (1861 – 1919), o desenvolvimento de complexos diagramas de rede, chamados de Gráficos de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o método de Caminho Crítico (*Critical Path Method – CPM*), surgidos após a Segunda Guerra Mundial, deram subsídios para as organizações aprimorarem as suas técnicas (PAULA, 2009). Logo todo este conhecimento estava disseminado entre o mundo corporativo e seus líderes passaram a enxergar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e entender a necessidade crítica de comunicar e integrar o trabalho por meio de departamentos e profissionais multidisciplinares. No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência e, ao final desta mesma década, foi fundado o *Project Management Institute – PMI* (EUA). O PMI é a maior instituição

de disseminação e aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos da atualidade e conta com a associação de milhares de profissionais da área em diversos países (TORREÃO, 2005).

Com o passar dos anos o interesse pela gerência de projetos teve aumento exponencial e as empresas vêm passando por um processo de projetização contínua, onde a realidade não comporta mais projetos conduzidos de forma amadora. Com o aumento da demanda de investimentos em projetos, a partir de meados dos anos 90, começaram a surgir dentro das organizações estruturas responsáveis pela garantia dos processos de gerência destes projetos e a necessidade destas estruturas começa então a ganhar força e aplicabilidade (BARCAUI, 2012).

Segundo Barcaui (2012 apud RAD, LEVIN, 2002), a busca pelo aumento da maturidade em gerência de projetos tem levado a muitas organizações optarem atualmente pela formalização e implantação de escritórios de projetos para suportar e gerenciar seus esforços em gerência de projetos. Ao mesmo tempo em que a implementação deste tipo de estrutura direciona para o aumento da maturidade da organização e o atingimento de maiores patamares na cultura de gerenciamento de projetos, as funções do escritório de projetos também precisam ser refinadas, entregando cada vez mais valor a seus usuários por meio de seus serviços prestados.

Na literatura, o escritório de projetos pode ser representado por diferentes títulos: Escritório de Projetos (*Project Office*); Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office*); Centro de Excelência; *Project Support Office*; Escritório de Gerenciamento de Portfólio (*Portfolio Management Office*); dentre outras (BARCAUI, 2012). Neste trabalho, o termo preferencialmente utilizado será o Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office*), cuja a sigla em inglês (PMO) é utilizada em larga escala para referenciar-se a estruturas de gerenciamento de projetos dentro das organizações. Independentemente das diferentes nomenclaturas e formas de atuação existentes do PMO, esta entidade representa um ponto focal para a disciplina de gerenciamento de projetos dentro das organizações (RAD, LEVIN, 2002).

Segundo o PMI (2013), o PMO é definido como:

“(...) uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Um PMO também

pode ser chamado de “escritório de gerenciamento de programas”, “escritório de gerenciamento de projetos” ou “escritório de programas”. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois”.

Para entender a evolução do conceito de PMO é preciso rever o passado. O movimento em direção da implantação de escritórios de projetos em organizações pode ser entendido como a busca destas por melhores resultados em seus projetos, desta forma a própria evolução histórica das organizações pode fornecer dados para a compreensão da evolução dos PMOs (BARCAUI, 2012 apud AUBRY, HOBBS, THUILLIER, 2008). Portanto é possível afirmar que a estrutura de PMOs antigos pode não servir como referência adequada para a implantação de novos PMOs nos dias atuais (DAI, WELLS, 2004).

Ainda buscando facilitar o entendimento da evolução do conceito de PMO, Kerzner (2003) resumiu o histórico dos escritórios de projetos em três fases distintas, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Histórico relativo à formação de PMOs.

<b>Época</b>	<b>Evolução do PMO</b>
<b>1950 a 1990</b>	Por mais de quarenta anos, os escritórios de projeto funcionaram como um centro de apoio para projetos específicos, normalmente de grande valor e/ou complexos. O time muitas vezes passava de dez a quinze anos trabalhando no mesmo projeto. Os grupos eram compostos pelos próprios gerentes de projetos ou por profissionais planejadores. Grandes usuários deste conceito foram projetos ligados ao Departamento de Defesa Americano e a Engenharia Civil. O PMO funcionava de forma horizontal na organização.
<b>1990 a 2000</b>	Os anos noventa trouxeram consigo uma maior preocupação na área de controle de custos. O desejo das organizações de realizar o trabalho com mais eficiência levou-as a prestar mais atenção em técnicas não tradicionais, como a gerência de projetos, que passou a se expandir também para empresas que não eram orientadas a projetos. Empreendimentos como a mudança em tecnologia para o ano 2000 (Y2K), O Euro e projetos de ERP foram responsáveis por mais de 70% das implementações de escritórios de projetos.
<b>2000 a 2010</b>	Com a chegada do século XXI, os escritórios de projetos se tornaram mais comuns na hierarquia das organizações. Apesar de a maioria das atividades desenvolvidas não terem se alterado, existem agora novas missões para o PMO: manter a propriedade intelectual relacionada à gerência de projetos e ao suporte ao planejamento estratégico corporativo.

Fonte: Adaptado de KERZNER (2003).

É interessante analisar o quanto o advento da tecnologia alterou as configurações dos PMOs ao longo da história. Estruturas onerosas compostas por vários colaboradores e com



papel prioritariamente operacional passaram a dividir espaço com estruturas mais enxutas e com atividades que abrangem também funções táticas e estratégicas das organizações. Em grande parte, devido à evolução de softwares de gerenciamento de projetos e programas de treinamentos certificações aos profissionais de gerenciamento de projetos, o PMO tornou-se uma estrutura proeminente dentro das organizações onde atuam (BARCAUI, 2012), necessitando cada vez mais imprimir valor nas funções que desempenha.

Apesar de grandes mudanças terem ocorrido com o passar do tempo na configuração dos PMOs, o principal objetivo da implantação de tal estrutura nas organizações se manteve inalterado: obter melhores resultados em projetos. Segundo Valle et al (2014), de maneira geral, os PMOs podem trazer os seis seguintes benefícios:

- “melhoria na qualidade dos projetos, atendendo e/ou suplantando as expectativas dos clientes internos ou externos. Melhoria no acompanhamento dos projetos, identificando possíveis variações em tempo de conseguir gerenciar as possíveis alterações no plano do projeto;
- criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho dos projetos;
- melhoria da percepção do gerenciamento de projetos pelos clientes;
- redução do tempo de elaboração dos projetos;
- redução do custo dos projetos;
- melhoria da comunicação com os clientes e *stakeholders*”.

No entanto, apesar dos benefícios característicos promovidos pelo PMO dentro das organizações onde atuam, é necessário atentar-se à alguns pontos cruciais para que os escritórios de projetos obtenham sucesso em suas funções. Valle et al (2014) ressalta alguns pontos de importância para a obtenção deste sucesso: a criação de uma política interna própria para os funcionários do PMO afim de que haja respeito mútuo e a promoção do trabalho em grupo; a promoção da transparência nas atividades desempenhadas, afim de que todos os membros de todos os projetos saibam o que cada um faz e em quais projetos estão atuando; aproveitar ao máximo todos os potenciais existentes dentro da abrangência do PMO na organização, evitando a subutilização de recursos; estabelecer e reforçar os processos de gerenciamento de projetos; e, principalmente, avaliar e otimizar a maturidade em gerenciamento de projetos na organização.

Além de atentar para os pontos importantes a serem cumpridos para a obtenção do sucesso de um PMO, também é necessário ter o conhecimento daqueles pontos os quais devem ser evitados para impedir o fracasso do escritório de projetos. Para Valle et al (2014), os problemas mais comuns enfrentados por PMOs são os seguintes: falta de conhecimento sobre práticas de gerenciamento de projetos pelos executivos que criam os PMOs; expectativas dos *stakeholders* fora da realidade, principalmente no que diz respeito a geração de benefícios a curto prazo como redução de custos de projetos em andamento; estrutura onerosa, com várias equipes trabalhando com muitas pessoas em diversos projetos ao mesmo tempo, inibindo a ação dos responsáveis pelo PMO; estruturas funcionais onde os envolvidos em projetos sentem-se mais propensos a prestar contas aos gerentes funcionais que ao gerente do PMO; aumento da burocracia em projetos, criando ferramentas de controle excessivas em ações que não geram valor agregado aos projetos.

Em pesquisa apresentada pelo PMSURVEY.ORG (PMI, 2014), com informações obtidas de 400 organizações de nove países (Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, EUA, França, México e Uruguai), 47% das organizações têm estabelecido um PMO Corporativo; 22% das organizações têm estabelecido em sua estrutura mais de um PMO, como pode ser observado na Figura 1; e 50% das organizações têm a intenção ou estão em processo de implantação de novos PMOs, como pode ser observado na Figura 2.

Número de PMOs (PMO Corporativo não incluído)

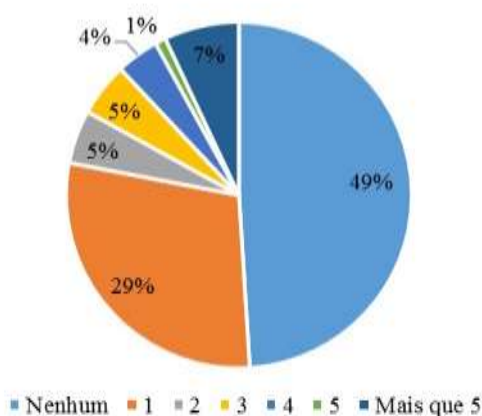


Figura 1: Número de PMOs (PMO Corporativo não incluído).  
Fonte: Adaptado de PMSURVEY.ORG (PMI, 2014).

Intenção de implantação de novos PMOs

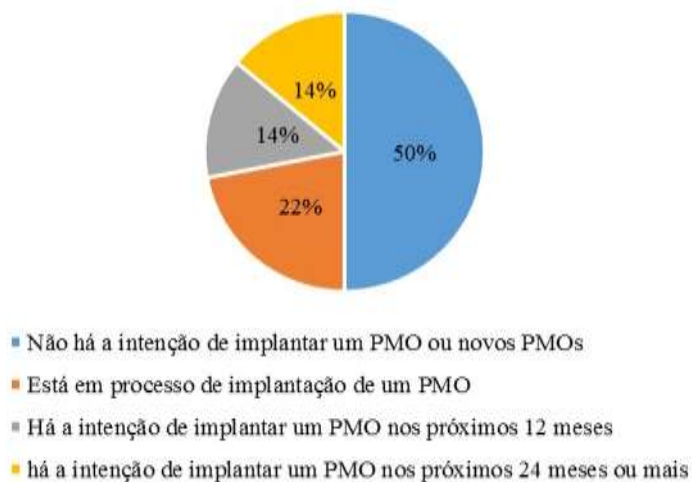


Figura 2: Intenção de implantação de novos PMOs.  
 Fonte: Adaptado de PMSURVEY.ORG (PMI, 2014).

Com o crescente interesse das organizações pela implantação de um PMO dentro de sua estrutura para prover benefícios em gerenciamento de projetos, torna-se necessário um estudo mais aprofundado desse fenômeno em expansão.

## 2.2. PRINCIPAIS CONCEITOS E FUNÇÕES DO PMO

Devido à complexidade do fenômeno dos PMOs, existe uma grande dificuldade em estabelecer um padrão de tipificação para estas estruturas organizacionais. Observando-se escritórios de projetos de diferentes organizações, é possível identificar inúmeras e significativas diferenças entre as estruturas destes e suas formas de atuação (PINTO, COTA, LEVIN, 2010). Valle et al (2014 apud NICOLAS, STEYN, 2012), afirma que, quando são pequenos e os procedimentos estão bem definidos, os escritórios de projeto podem ser compostos apenas por uma pessoa, representada pelo próprio gerente do projeto, já quando há diversos projetos e uma maior complexidade na gestão deles, constitui-se uma estrutura formal como PMO. Podem ainda existir PMOs individuais, criados para suprir a necessidade de condução de um único projeto, portanto, quando este projeto é concluído a equipe do PMO é dispersada e o escritório de projetos é desfeito, caso muito comum em que são utilizados PMOs terceirizados e o tempo de atuação destes é definido por contrato.

Considerando a extensa literatura sobre o assunto é possível encontrar diversas tentativas de padronização de PMOs. O PMBOK (PMI, 2013), por exemplo, apresenta três tipos principais de PMO:

- “PMOs para suporte a projetos, que atuam como consultores, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento e acesso a informações e lições aprendidas através de outros projetos;
- PMOs para controle de projetos, que atuam provendo suporte de diversas maneiras, adotando modelos de gerenciamento de projetos ou metodologias, utilizando modelos, formulários e ferramentas adequadas;
- PMOs responsáveis pelos projetos, gerenciando-os diretamente”.

Já Pinto, Cota e Levin (2010 apud GRAHAM, DINSMORE, 2003), apresentam cinco tipos de PMO como prioritários:

- “o *Single Project Office*, voltado para apenas um projeto, com uma atuação mais operacional;
- o *Strategic Project Office*, voltado para toda a organização, com 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”.

Ainda, segundo Villa et al (2014), podem existir outros tipos de PMO, como:

- “(...) escritório de gerenciamento de programas. (...) aparece quando os projetos têm um prazo maior e são desenvolvidos em conjunto ou de forma sequencial a fim de atingir um objetivo comum. As equipes são gerenciadas de forma a atuarem em vários projetos, compartilhando recursos e ferramentas, e conseguindo um resultado otimizado;
- (...) escritório de gerenciamento de portfólio. Neste tipo de arranjo, há um grupo de projetos e/ou programas reunidos para facilitar o gerenciamento efetivo dos projetos. Não há a necessidade de ter projetos gerenciados independentemente, mas todos

devem estar alinhados com a visão e a estratégia organizacional”.

Outro conceito de PMO que vem ganhando força com a crescente globalização é o chamado *Virtual Project Office* (VPO). Nesta modalidade, o escritório de projetos não precisa estar localizado na mesma localidade onde o portfólio/projeto está sendo gerenciado. A lógica por trás deste fenômeno se dá principalmente pelas grandes organizações que atuam em diversas localidades ao mesmo tempo e, por isso, apresentam times de projetos espalhados por vários pontos geográficos. O principal desafio do VPO, então, é gerenciar estes times virtuais de forma efetiva, não exercendo um papel de liderança, mas fornecendo um ambiente favorável, permitindo que tais times operem de maneira satisfatória (PINTO, COTA, LEVIN, 2010). VPOs e times virtuais de projetos costumam se beneficiar mais de ferramentas de tecnologia da informação uma vez que toda a comunicação dos projetos é realizada através de correio eletrônico, ligações e vídeo conferências.

Em meio a grande diversidade de tipificações de PMO apresentadas por tantos autores, é difícil estabelecer padrões ideais de estruturação para escritórios de projetos. Para Pinto, Cota e Levin (2016), a determinação de modelos-padrão para PMOs é totalmente dispensável, uma vez que o que realmente importa é que o PMO ofereça serviços (funções) que atendam às necessidades de seus *stakeholders*.

Pensando no desempenho das funções do PMO, foi criada uma proposta de tipificação mais abrangente, que passa essencialmente por duas dimensões principais: a amplitude e a abordagem (PINTO, COTA, LEVIN, 2010).

Para Pinto, Cota e Levin (2010), a amplitude de um PMO é dada de acordo com a abrangência da sua atuação dentro da organização, podendo serem três as possibilidades mutuamente excludentes: o PMO Programa-Projeto, que abrange apenas um programa ou projeto da organização; o PMO Departamental, que abrange apenas uma área, departamento, diretoria ou área de negócio da organização; e PMO Corporativo, que abrange toda a organização. Já a abordagem diz respeito a como o PMO atua junto de seus *stakeholders*, podendo serem três as possibilidades, inclusive de atuação simultânea: a abordagem de caráter estratégico, que envolve prover serviços ligados a questões estratégicas da organização, tais como: gerir o portfólio de projetos, fornecer informações à alta direção para a tomada de decisões, priorizar projetos, monitorar a realização da estratégia, entre outros; a abordagem de

caráter tático, que envolve prover serviços a um grupo de projetos ou indivíduos, tais como: fornecer metodologia e ferramentas de gerenciamento de projetos, aplicar treinamentos para gerentes e equipes, entre outros; e, por fim, a abordagem de caráter operacional, que envolve prover serviços direcionados a um projeto ou indivíduo, tais como: apoiar o planejamento e o controle de um projeto, fazer *coaching/mentoring*, gerenciar um projeto estratégico, recuperar um projeto que apresenta problemas, entre outros.

Uma combinação entre as diferentes abordagens e amplitudes é representada em nove quadrantes pela Figura 3.

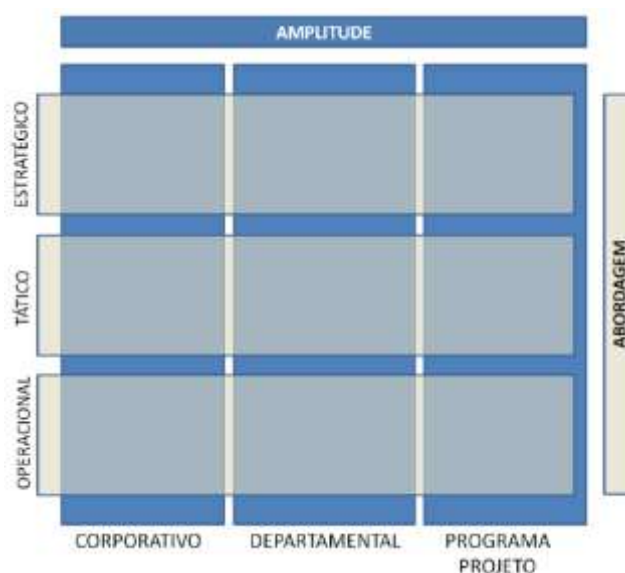


Figura 3: Os nove quadrantes resultantes da relação entre Amplitude e Abordagem.  
Fonte: Pinto, Cota e Levin (2010).

Pinto, Cota e Levin (2010) propuseram, a partir de uma pesquisa realizada por Hobbs e Aubry (2007), 27 serviços comumente executados por PMOs e cada um destes serviços foi analisado de acordo com a amplitude e abordagem já discutidos neste capítulo. As verificações de Pinto, Cota e Levin (2010) podem ser observadas na Tabela 2.

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

Serviços	Amplitude			Abordagem		
	Corporativo	Departamental	Programa-Projeto	Estratégico	Tático	Operacional
1. Informar o status dos projetos para a alta Gerência	X	X	X			X
2. Desenvolver e implementar a metodologia padrão	X	X	X		X	
3. Monitorar e controlar o desempenho de Projetos	X	X	X			X
4. Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento	X	X	X		X	
5. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos	X	X	X		X	
6. Prover aconselhamento à alta gerência	X	X	X	X		
7. Coordenar e integrar projetos de um portfólio	X	X		X		
8. Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos ( <i>project scoreboard</i> )	X	X	X	X		
9. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	X	X		X		
10. Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO	X	X		X		
11. Participar do planejamento estratégico	X	X		X		
12. Prover <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos	X	X	X			X
13. Gerenciar um ou mais portfólios	X	X		X		
14. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	X	X		X		
15. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos	X	X	X			X
16. Gerenciar um ou mais programas	X	X	X			X
17. Conduzir auditorias de projetos	X	X	X			X
18. Gerenciar interfaces de clientes	X	X	X		X	
19. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização	X	X	X		X	
20. Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos	X	X	X			X

Serviços	Amplitude			Abordagem		
	Corporativo	Departamental	Programa-Projeto	Estratégico	Tático	Operacional
21. Alocar recursos entre os projetos	X	X	X		X	
22. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)	X	X	X			X
23. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	X	X	X		X	
24. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	X	X	X		X	
25. Gerenciar os benefícios de programas	X	X	X	X		
26. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos	X	X	X	X		
27. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos	X	X			X	

Fonte: Pinto, Cota e Levin (2010).

Sendo assim, segundo o método proposto por Pinto, Cota e Levin (2010), é possível afirmar que existem 21 possíveis tipos de PMO, definidos pela combinação entre as três amplitudes mutuamente excludentes (Corporativa, Departamental e Programa-Projeto) e as sete possíveis abordagens decorrentes dos serviços oferecidos aos seus clientes (Estratégica, Estratégica-Tática, Estratégica-Operacional, Tática, Tática-Operacional, Operacional e Estratégica-Tática-Operacional).

### 2.3. MATUREZA DO PMO

Segundo Pinto, Cota e Levin (2010), muitas vezes um PMO é visto como área de suporte dentro das organizações, tal como Contabilidade, Marketing e Tecnologia da Informação. Uma área de suporte é aquela que não é considerada área fim, e se faz presente para dar suporte à atividade principal da organização. Porém, existem inúmeras diferenças que distanciam o PMO de uma área de suporte tradicional.

Um PMO é cobrado pela sua geração de valor de uma forma muito mais intensa do que se percebe em áreas de suporte. Em ocasiões em que os clientes não são capazes de perceber claramente o valor gerado por um escritório de projetos, ele passa a ser questionado quanto a



sua validade e contribuição e pode ser considerado como um *overhead* da operação. Desta forma, Pinto, Cota e Levin (2010) concluem que o PMO pode ser tido como um verdadeiro prestador de serviços para a organização, e como tal, deve reconhecer e atender as necessidades de seus clientes em toda a sua plenitude.

Segundo Noronha, Fenner e Lima (2014 apud CLELAND, IRELAND, 2002), podem ser entendidos como principais clientes do PMO a alta direção, os gerentes de projetos, os membros de equipes de projetos, os gerentes funcionais e os *stakeholders*/clientes dos projetos em andamento. Da mesma forma que os objetivos do PMO podem variar de organização para organização, também podem ser identificados diferentes clientes para diferentes escritórios de projetos, desta forma uma análise adequada para encontrar e atender as necessidades de cada um deve ser feita em cada caso específico.

A medida de validade e contribuição de um PMO para a organização é observada pelo nível maturidade desta estrutura. Esta maturidade é verificada pelo resultado do quanto o PMO é capaz de gerar valor para seus clientes e para a organização como um todo. De modo geral, a evolução do PMO acompanha o amadurecimento da organização, atendendo as novas necessidades de seus clientes e oferecendo novos serviços com um maior nível de sofisticação no seu atendimento (CUNHA, 2011). Desta forma, é possível afirmar que o amadurecimento de uma organização possui aspectos diferentes do amadurecimento de um PMO e, apesar de existirem fortes relações entre os dois tipos, é possível encontrar PMOs pouco desenvolvidos em organizações maduras ou o contrário, PMOs maduros em organizações com pouca experiência em gerenciamento de projetos (PINTO, COTA, LENIN, 2010).

A necessidade do PMO demonstrar o seu valor gerado para a organização em que atua é tão forte que foi parte integrante da pesquisa PMSURVEY.ORG (PMI, 2014). Como pode ser visto na Figura 4, 34,4% de um total de 400 organizações distribuídas entre nove países tem como uma de suas principais funções monitorar e controlar a performance do próprio PMO. No entanto, como pode ser observado na Figura 5, em pesquisas feitas entre os anos de 2011 e 2014 ocorreu uma queda de 48% para 40% das organizações que percebem claramente o valor gerado pelos PMOs em todos os níveis hierárquicos, enquanto o número de organizações que não percebem o valor gerado pelos PMOs aumentou de 31% para 39% no mesmo período.



Figura 4: Funções dos PMOs.  
Fonte: PMSURVEY.ORG (PMI, 2014).

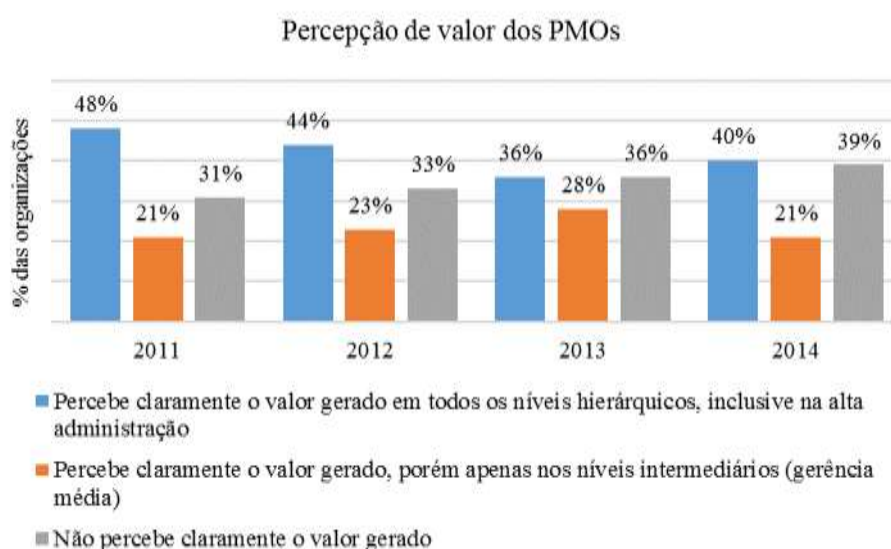


Figura 5: Percepção de valor dos PMOs.  
Fonte: Adaptado de PMSURVEY.ORG (PMI, 2011, 2012, 2013, 2014).

Na última década, vários autores (Crawford, 2002; Hill, 2004; Kerzner, 2005), e instituições (SEI, 2000; PMI, 2008) desenvolveram modelos de avaliação de maturidade organizacional que têm por objetivo orientar as organizações com base nas melhores práticas de gerenciamento de projetos disponíveis no mercado. No entanto poucas iniciativas foram desenvolvidas com o objetivo de criar referências específicas para apoiar a evolução dos PMOs (PINTO, COTA, LEVIN, 2010). Dentre os modelos de medição e desenvolvimento da maturidade em PMOs existentes, Cunha (2011) cita em seu artigo sobre tendências e níveis de maturidade em PMOs o modelo OPM3 criado pelo PMI em 2008 e o modelo PMO *Maturity*

*Cube* criado por Americo Pinto com a contribuição de Marcelo Cota e de Dr. Ginger Levin em 2010.

O modelo OPM3 é baseado integralmente no PMBOK, onde a organização pode avaliar o seu nível de maturidade pela análise de mais de 600 práticas. O método consiste em quatro níveis de maturidade: “Padronizar”, “Medir”, “Controlar” e “Melhorar”. Esses níveis se relacionam com três domínios de análise e suas abrangências: projetos, programas e portfólios. Apesar de ser um modelo direcionado para a avaliação da maturidade organizacional, é possível traçar uma linha para avaliação de desenvolvimento da maturidade de PMOs através da observação de potencialidades e habilidades dentro deste perfil analítico (CUNHA, 2011).

Já o modelo PMO *Maturity Cube* tomara como referência as 27 funções mais comuns em PMOs apresentadas por Hobbs e Aubry (2007) em uma pesquisa realizada com cerca de 500 PMOs em todo o mundo. Cada uma destas 27 funções, apresentadas na Tabela 2, foi analisada quanto a sua aplicabilidade aos diferentes tipos de amplitude (corporativo, departamental e programa-projeto) e abordagem de atuação (estratégica, tática e operacional) para serem, então, avaliadas de acordo com quatro estágios de sofisticação possíveis para a sua execução, desde uma forma mais trivial até uma mais elaborada e que gera maior percepção de valor (CUNHA, 2011).

Em uma análise superficial, poderíamos supor que a evolução da maturidade de um PMO seria no sentido de este ter uma atuação menos operacional e mais estratégica, no entanto uma análise cuidadosa mostra que o processo de amadurecimento de um PMO pode ter uma visão diferente. O fato é que devem ser levados em consideração os objetivos e missão do PMO em questão. Se um PMO tem a missão de ser operacional, ele pode prestar seus serviços de forma madura ou não, da mesma forma que um PMO que tem por missão uma atuação mais estratégica pode prestar os seus serviços de forma muito madura ou sem muita sofisticação. Como, dependendo da missão do PMO, podemos ter abordagens múltiplas (estratégica, tática e operacional), só faz sentido analisar a sua maturidade com um foco individualizado em cada uma destas abordagens. É possível, então, supor que um PMO qualquer poderia ter diferentes níveis de maturidade para cada uma das suas possíveis abordagens. Ele poderia ser muito maduro sob o ponto de vista operacional, mas pouco maduro sob o ponto de vista tático e estratégico. Se a missão deste PMO é de fato ser mais operacional, então podemos afirmar que sua atuação está alinhada com os seus objetivos e ele está gerando valor na medida esperada para a organização (PINTO, COTA, LENIN, 2010).

Devido a sua aplicabilidade exclusiva para a avaliação e desenvolvimento de PMOs, o modelo em questão será tratado com mais afinco no desenvolvimento deste trabalho.

### 2.3.1. PMO *Maturity Cube*

O modelo de maturidade PMO *Maturity Cube*, idealizado por Pinto e desenvolvido em conjunto com Marcelo Foresti Cota e Dra. Ginger Levin (PONTOGP, 2011), é o resultado da união dos conceitos já apresentados neste trabalho, direcionado especificamente para a avaliação de maturidade de PMOs em qualquer organização.

Conforme pode ser observado na Figura 6, as dimensões que formam o cubo são: a amplitude ou escopo de influência (PMO Corporativo, PMO Departamental ou PMO Programa-Projeto); a abordagem (estratégica, tática ou operacional); e o nível de maturidade (básico, intermediário ou avançado).

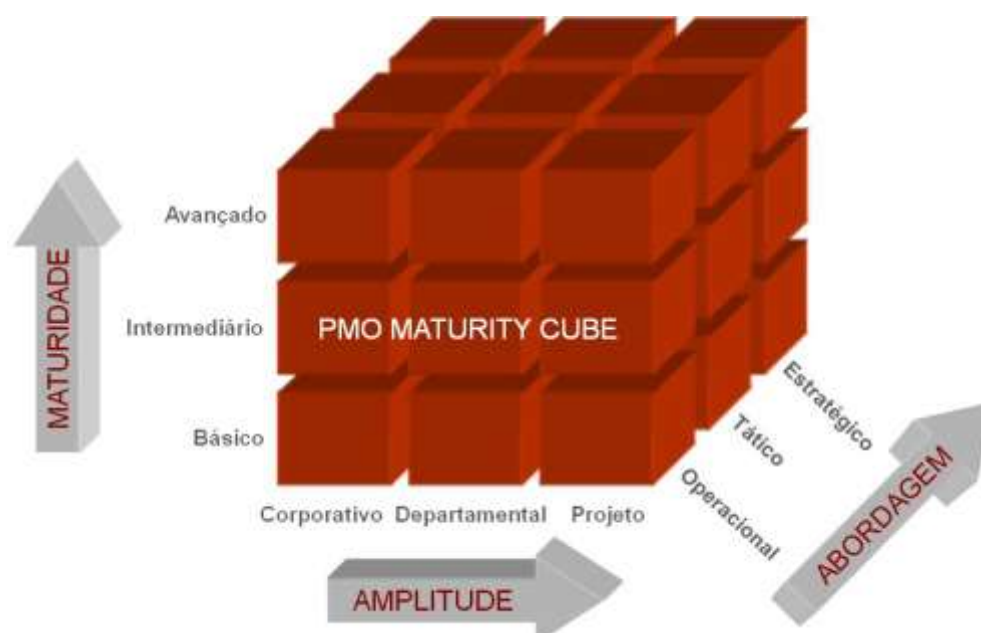


Figura 6: As três dimensões do PMO *Maturity Cube*.  
Fonte: Pinto, Cota, Levin (2010).

O modelo oferece um questionário específico para cada uma das três amplitudes de PMO. Cada um dos três questionários (corporativo, departamental e programa-projeto) é dividido em três partes distintas para cada tipo de abordagem: avaliação dos serviços estratégicos, avaliação dos serviços táticos, e avaliação dos serviços operacionais. Nestes questionários as organizações devem identificar o estágio de maturidade atual em cada serviço

previsto para aquela determinada amplitude, bem como qual o estágio de maturidade desejado para o PMO em análise. A Tabela 3 apresenta um exemplo de pergunta do questionário do modelo PMO *Maturity Cube* para um PMO Corporativo. O modelo completo pode ser conferido no Anexo A deste trabalho.

Tabela 3: Exemplo de uma pergunta do questionário do modelo PMO *Maturity Cube*.

<b>Questionário PMO Corporativo</b>			
<b>Avaliação Tática</b>			
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.		

Fonte: Pinto, Cota e Lenin (2010).

Os níveis de maturidade atual e desejada do PMO em análise são calculados com base nas pontuações totais correspondentes à situação atual da organização e à situação por ela desejada, divididas nas abordagens estratégica, tática e operacional. Os níveis de maturidade atual e desejada em cada abordagem são dados pela comparação entre a pontuação da situação atual e desejada com o total de pontos possíveis de serem obtidos no modelo.

Pinto, Cota e Lenin (2010) classificam Maturidade Atual e Maturidade Desejada da seguinte forma:

“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”.

Os resultados são representados por porcentagens: entre 0% e 33% são considerados PMOs com nível de maturidade Básico; entre 34% e 66% são considerados PMOs com nível de maturidade Intermediário; por fim, entre 67% e 100% são considerados PMOs com nível de maturidade Avançado.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para serem alcançados os objetivos deste trabalho. A metodologia é constituída, em um primeiro momento, de um levantamento bibliográfico para fundamentar e dar base teórica ao estudo da maturidade em PMOs e, em seguida, de um estudo de caso de avaliação da maturidade do PMO de uma organização com sede na cidade de Maringá-PR.

#### **3.1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica do presente trabalho busca dar a fundamentação teórica necessária à pesquisa realizada por este autor, e fornecer ao leitor o entendimento necessário sobre os diferentes aspectos que envolvem a avaliação e desenvolvimento da maturidade em PMOs.

Para a composição da fundamentação teórica deste trabalho, foi feita uma revisão bibliográfica por meio de consulta a livros, publicações, artigos, teses e dissertações sobre temas pertinentes ao estudo da maturidade de PMOs.

#### **3.2. ESTUDO DE CASO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE UM PMO**

##### **3.2.1. Caracterização do PMO em Análise**

O presente estudo de caso de avaliação e desenvolvimento de maturidade em PMOs foi aplicado em um PMO Corporativo de um grupo empresarial agroindustrial sediado na cidade de Maringá no noroeste do Paraná. O grupo ocupa posição de destaque, estando atualmente entre os maiores do setor de aves do Brasil, com um faturamento líquido de R\$ 1,7 bilhão em 2015. O grupo possui 26 unidades em diferentes estados do país que atendem à toda a cadeia produtiva do frango de corte e conta com cerca de 10.000 colaboradores. Todos os esforços do grupo são direcionados para atender a sua visão, que é estar entre as 3 maiores e melhores empresas do setor de aves do Brasil até 2020, com forte atuação internacional e diversificação no mercado alimentício.

O PMO em análise surgiu há cerca de três anos para dar sustentação aos projetos de expansão da organização. Atualmente o escritório conta com cinco colaboradores e possui uma carteira de 22 projetos de construção, adequação e ampliação de unidades produtivas que somam mais de R\$ 188 milhões em investimentos. A organização utiliza uma estrutura matricial de gerenciamento de projetos, envolvendo colaboradores de diversos departamentos como gerentes e equipes de projeto. A missão deste PMO é atender as necessidades dos gerentes de projeto, gerentes funcionais e alta administração. Hoje este PMO atua de forma mais operacional, fornecendo apoio a planejamento e controle de projetos, no entanto ele deseja assumir cada vez mais funções estratégicas.

### 3.2.2. Avaliação e Desenvolvimento da Maturidade do PMO em Análise

Para a avaliação da maturidade do PMO em análise será utilizado o modelo *PMO Maturity Cube*. O questionário A, para PMO Corporativo, constante no Anexo A, será respondido pelos cinco membros do escritório em reunião agendada para este fim. Todas as questões do questionário deverão ser discutidas por todos e as respostas obtidas por unanimidade, tanto para o cenário atual quanto para o cenário desejado. Para as respostas “Nível 0”, “Nível 1”, “Nível 2”, “Nível 3” e “Nível 4” serão atribuídos 0, 1, 2, 3 e 4 pontos respectivamente, ao fim o resultado será dado em função da porcentagem de pontos obtidos pelo total de pontos possíveis para cada uma das três avaliações (Avaliação Estratégica, Avaliação Tática e Avaliação Operacional), tanto para o cenário atual quanto para o cenário desejado. Os resultados serão apresentados em um gráfico de três variáveis, onde cada eixo corresponderá aos resultados de cada uma das três avaliações do questionário. Com os resultados em mãos, na mesma reunião, será proposta uma listagem com as atividades necessárias para o atingimento do cenário desejado para cada um dos serviços descritos por Hobbs e Aubrey (2007) que não corresponderem ao cenário atual do PMO. Por fim, serão coletadas as percepções de cada um dos avaliadores sobre o modelo aplicado.



#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos para os níveis de maturidade atual e desejada do PMO pelo modelo PMO *Maturity Cube*, também será apresentada a listagem de ações a serem tomadas para evoluir a maturidade do PMO até o nível desejado e, por fim, serão apresentadas as percepções dos avaliadores quando ao modelo utilizado.

##### 4.1. NÍVEIS DE MATURIDADE DO PMO ANALISADO

O modelo de maturidade PMO *Maturity Cube* foi aplicado em reunião para avaliação da maturidade do PMO no dia 10 de julho de 2016. Estavam presentes todos os cinco membros do departamento, inclusive o gerente. Foi aplicado o questionário para a amplitude de PMO Corporativo, onde cada questão foi discutida por todos e respondida por unanimidade. As respostas obtidas para níveis de cenário atual e desejado podem ser verificadas no Apêndice A. Os resultados obtidos do modelo podem ser observados na Tabela 4 e na Figura 7.

Tabela 4: Níveis de maturidade atual e desejado do PMO em análise.

		<b>Amplitude do PMO</b>		
		Corporativo		
		<b>Abordagem do PMO</b>		
		Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
<b>Maturidade</b>	Nível Atual	40% Intermediário	34% Intermediário	57% Intermediário
	Nível Desejado	83% Avançado	52% Intermediário	52% Intermediário

Fonte: O autor (2016).

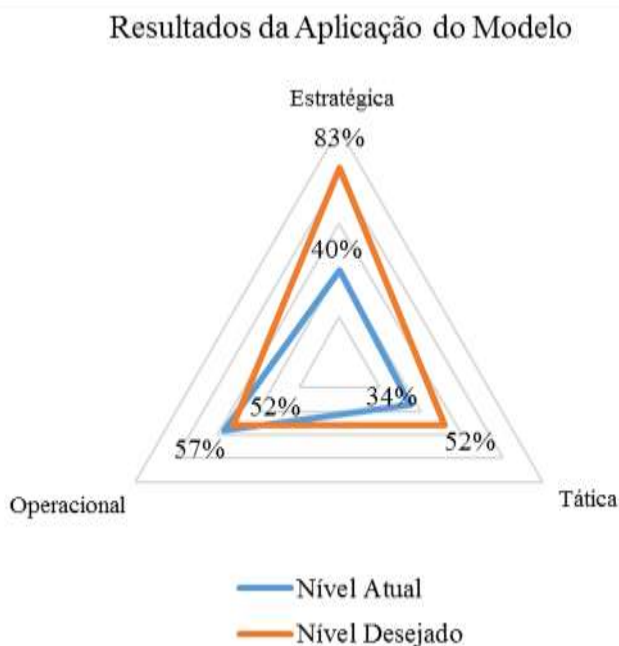


Figura 7: Níveis de Maturidade atual e desejado do PMO em análise.  
 Fonte: O autor (2016).

Como pode ser observado nos resultados obtidos, o PMO analisado é do tipo PMO Corporativo com abordagem Estratégica-Tática-Operacional e encontra-se no nível intermediário de maturidade para todas as abordagens. Sua maior porcentagem de aderência atual às funções possíveis de um PMO foi com relação à abordagem Operacional (57%), este resultado é, inclusive, maior que o desejado (52%), indicando que ele está utilizando seus recursos em atividades que não atendem ao seu objetivo. Este PMO tem o objetivo de atuar de forma mais estratégica, visando alcançar o nível de maturidade avançado para esta abordagem, com 83% de aderência às funções possíveis, no entanto hoje ele tem apenas 40% de aderência na abordagem Estratégica. Este PMO também deseja aumentar a sua maturidade na abordagem Tática, permanecendo, no entanto, no nível intermediário, passando de 34% de aderência atual para 52% de aderência desejada para esta abordagem.

#### 4.2. AÇÕES PARA A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE DO PMO ANALISADO

Com base nos resultados obtidos, foi elaborado uma listagem de ações para sustentar a evolução do PMO até o nível de maturidade desejado por ele. A listagem das ações para desenvolvimento da maturidade deste PMO pode ser observada na Tabela 5. Às ações desta

listagem serão atribuídos responsáveis que deverão apresentar um plano de desenvolvimento no período de um mês para garantir o seu cumprimento.

Os planos de ação a serem elaborados serão atualizados semanalmente em reunião departamental. O modelo de maturidade voltará a ser aplicado dentro de sete meses para a constatação da evolução da maturidade do PMO até esta data. Após análises da segunda aplicação do modelo sugere-se a sua reaplicação a cada seis meses para atualizar os objetivos da atuação do PMO e prover o seu desenvolvimento contínuo.

Tabela 5: Lista de ações para desenvolvimento da maturidade do PMO.

OBJETIVO	AÇÃO
Participar do processo de tomada de decisão estratégica da organização, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.	Buscar apoio da alta administração para a reativação do antigo Comitê do Plano de Expansão e definir frequência de reuniões com o objetivo de avaliar o planejamento estratégico da empresa com a participação do PMO.
Participar formalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico da organização.	
Identificar e monitorar interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio da organização, atuando preventivamente e proativamente para garantir a realização do portfólio.	Incluir marcos comuns aos projetos que indiquem as interdependências entre eles e exigir dos gerentes de projeto a atualização destes marcos nos relatórios de status semanais. O controle de interdependências será feito semanalmente e os gerentes de projeto serão atualizados quanto a situação final de cada marco.
Disponibilizar 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.	Buscar apoio do Escritório de Informações para elaborar dados sobre os resultados e benefícios esperados e obtidos gerados pelos projetos nos negócios da empresa. Incluir o tema "Resultados de negócio" no boletim e reunião de resultados mensais.
Acompanhar 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.	
Aplicar ações eventuais de sensibilização sobre Gerenciamento de Projetos em todos os níveis hierárquicos da organização, incluindo a alta gerência. Desenvolver e publicar políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos na organização.	Desenvolver um plano de treinamento que inclua ao menos um evento de Gerenciamento de Projetos voltado à toda a organização, buscar apoio do Marketing para incluir publicações do PMO no periódico da empresa, e incluir espaço nos treinamentos para divulgação da metodologia e ferramentas existente aos gerentes de projeto.
Desenvolver a metodologia padrão para a organização e esta ser utilizada por todos os projetos e de forma correta.	
Prover ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para toda organização, as quais serão utilizadas plenamente.	

OBJETIVO	AÇÃO
Possuir uma lista dos projetos ativos e priorizados de toda a organização e estabelecer 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.	Definir critérios objetivos de priorização de projetos e divulgá-los para a empresa.
Estabelecer para toda a organização um processo formal de identificação, seleção e priorização de novos projetos baseado em categorias e critérios pré-estabelecidos.	
Identificar os <i>stakeholders</i> do portfólio da organização e tomar ações para gerenciá-los conforme demanda.	Desenvolver e divulgar uma metodologia padrão de gerenciamento de <i>stakeholders</i> .
Oferecer 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 <i>stakeholders</i> na maioria dos projetos da organização.	Transportar todos os projetos para a nova base de informações, prover treinamento do novo sistema ( <i>Project Builder</i> ) para gerentes de projeto e encorajar o uso do sistema em detrimento do MS <i>Project</i> .
Consolidar as lições aprendidas dos projetos da organização e estrutura um banco de dados de lições aprendidas.	Transportar as lições aprendidas para o <i>Project Builder</i> e incluir o tema "Lições Aprendidas" na pauta da reunião mensal de gerentes de projeto.
Consolidar os riscos gerenciados nos projetos da organização criando uma Estrutura Analítica de Riscos e estrutura um banco de dados.	Desenvolver e divulgar uma metodologia padrão de gerenciamento de riscos.
Ter 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.	Informatizar o sistema de documentos de projetos, incluindo o acervo já existente no <i>Project Builder</i> e prover treinamento aos envolvidos.
Não gerenciar um ou mais programas ou projetos	Transferir o conhecimento e ferramentas do PMO aos gerentes de projeto através do plano de treinamento e buscar parceria do departamento de Treinamento e Desenvolvimento para desenvolver novos gerentes de projeto dentro da empresa e, assim, evitar que o PMO gere novos projetos.

Fonte: O autor (2016).

#### 4.3. PERCEPÇÕES DOS AVALIADORES QUANTO AO MODELO

Ao fim da aplicação, os membros do PMO compartilharam as suas percepções com relação ao modelo de maturidade PMO *Maturity Cube*:

“O modelo utilizado nos permitiu ter uma visão ampla dos serviços prestados por nós e, mais importante, nos deu um direcionamento do que podemos fazer para evoluir”. (Gestor do PMO, 2016)

“O PMO *Maturity Cube* é uma ferramenta essencial na busca pelo autoconhecimento do PMO. Conhecendo a nossa posição podemos traçar caminhos para evoluirmos”. (Coordenadora do PMO, 2016)

“O modelo nos permitiu analisar de forma concreta algo que já imaginávamos: gastamos tempo e recurso com atividades que não agregam valor e fogem do nosso objetivo”. (Analista de Projeto 1, 2016)

“A divisão do modelo por abordagens nos permite evoluir em cada quadrante de forma independente e coordenada, desta forma podemos prover ações para alcançarmos nossos objetivos no âmbito estratégico, tático e operacional”. (Analista de Projeto 2, 2016)

“Pela primeira vez conseguimos relacionar as nossas funções com o nosso objetivo. Acredito que agora o nosso PMO vai conseguir focar no desenvolvimento de serviços que atendam às necessidades dos nossos clientes e, conseqüentemente, gerem percepção de valor para nós”. (Auxiliar de PMO, 2016)

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi avaliar a maturidade de um PMO e propor ações para desenvolver este PMO até o nível de maturidade desejada. Conforme pode ser observado pelos resultados obtidos pela aplicação do modelo de maturidade PMO *Maturity Cube*, o PMO analisado, que tem atuação identificada na amplitude Corporativa, possui um nível de maturidade atual intermediário para todas as três abordagens (Estratégica, Tática e Operacional), no entanto o seu objetivo é atuar de forma mais estratégica no futuro, o que pode ser comprovado pelo nível de maturidade desejado por este PMO, que mantém as abordagens Tática e Operacional no nível intermediário, mas evolui a abordagem Estratégica para o nível avançado.

Para sustentar a evolução da maturidade deste PMO até o nível desejado, foram propostas ações por todos os avaliadores, e estas ações receberão um responsável e se transformarão em um plano. O plano desenvolvido por cada um poderá ser acompanhado por todos os membros deste PMO e ao fim de sete meses passados da primeira aplicação do modelo, os membros poderão avaliar novamente a maturidade do escritório de projetos e concluir se as ações propostas estão efetivamente contribuindo para a evolução da maturidade deste PMO e conseqüentemente para o aumento da percepção de valor dos seus clientes e de toda a organização em que atua com relação às suas funções.

Ao fim da aplicação do modelo proposto, o compartilhamento das percepções dos avaliadores quanto ao uso do PMO *Maturity Cube* possibilita concluir que este modelo se mostrou de grande valor para o PMO, uma vez que ele teve a aderência de todos os seus membros, permitiu que todos identificassem a atual situação do PMO com relação às funções por ele desempenhadas e, também, permitiu que fossem adotadas estratégias para a evolução da maturidade em consonância com a missão e os objetivos deste PMO, passando a gerar mais valor para a organização onde atua e para os clientes que atende.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

O presente estudo de caso foi realizado em um PMO Corporativo Estratégico-Tático-Operacional de uma organização do setor agroindustrial, é interessante que o mesmo modelo aplicado aqui seja também aplicado em PMOs Departamentais e PMOs Programa-Projetos para que a percepção dos avaliadores seja medida com relação à aderência do modelo em PMOs de diferentes amplitudes. Sugere-se, também, desenvolver um trabalho contínuo de acompanhamento da maturidade do PMO analisado para comprovar a eficácia do modelo PMO *Maturity Cube* no que diz respeito ao desenvolvimento deste PMO ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARCAUI, A. (org.). **PMO: Escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- CUNHA, D. S. **Escritórios de projetos: tendências e níveis de maturidade**. 2011. Disponível em: <<http://www.pmisp.org.br>>. Acesso em 26 de jul. de 2016.
- DAI, C.; WELLS, W. *An exploration of project management office features and their relationship to the project performance*. USA: *International Journal of Project Management*. Nº 22, 2004.
- HOBBS, B.; AUBREY, M. *A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase I*. USA: *International Journal of Project Management*. Nº 38, 2007.
- KERZNER, H. *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10th edition. USA: New York: Van Nostrand Reinhold, 2003.
- NORONHA, B. H. C.; FENNER, G.; LIMA, A. S. **Análise do nível de maturidade de Escritórios de Projetos de TI através do método PMO Maturity Cube**. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2014.
- PAULA, A. L. L. **Uma breve história do gerenciamento de projetos**. 2009. Disponível em: <<http://webinsider.com.br/2009/04/21/uma-breve-historia-do-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em 03 de ago. de 2016.
- PINTO, A.; COTA, M.; LEVIN, G. *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model*. USA. PMI Research and Education Conference 2010. Washington, 2010.
- PONTOGP. **PMO Maturity Cube – uma ferramenta gratuita para avaliar maturidade de PMO**. 2011. Disponível em: <<https://pontogp.wordpress.com/2011/07/10/pmo-maturity-cube-%E2%80%93-uma-ferramenta-gratuita-para-avaliar-maturidade-de-pmo/>>. Acesso em: 10 de set. de 2016.
- PROJECT MANAGENT INSTITUTE, INC. (PMI®). **PMSURVEY.ORG**. 2014. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em 13 de ago. de 2016.
- PROJECT MANAGENT INSTITUTE, INC. (PMI®). *Project Management Book of Knowledge (PMBOK®)*. 5th edition. USA: Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, 2013.
- RAD, P.; LEVIN, G. *The Advanced Project Management Office: a comprehensive look at functions and implementation*. USA: Florida: CRC Press, 2002.
- TORREÃO, P. G. B. C. **“Project Management Knowledge Learning Environment”:** Ambiente inteligente de aprendizado para educação em gerenciamento de projetos. Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2005.
- VALLE, A. et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2014.



**APÊNDICE A: RESPOSTAS PARA O QUESTIONÁRIO PARA PMO CORPORATIVO  
EXTRAÍDO DO MODELO PMO MATURITY CUBE**

**A) QUESTIONÁRIO CORPORATIVO**

<b>A.1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA</b>		
<b>A.1.1) Como o PMO provê aconselhamento à Alta Gerência da Organização?</b>	Nível atual	Nível desejado
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.	X	
Nível 3 - O PMO participa do processo de tomada de decisão estratégica da organização, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.		X
<b>A.1.2) Como o PMO coordena e integra os projetos e/ou programas do portfólio?</b>	Nível atual	Nível desejado
Nível 1 - O PMO identifica interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio da organização, porém não acompanha mudanças nestas interdependências.	X	
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.		X
<b>A.1.3) Como o PMO desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos e/ou programas (<i>project/program scoreboard</i>)?</b>	Nível atual	Nível desejado
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.	X	
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.		X
<b>A.1.4) Como o PMO promove o gerenciamento de projetos na organização?</b>	Nível atual	Nível desejado
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.	X	
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.		X
<b>A.1.5) Como o PMO monitora e controla o seu próprio desempenho?</b>	Nível atual	Nível desejado
Nível 3 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes.	X	X
<b>A.1.6) Como o PMO participa do processo de planejamento estratégico?</b>	Nível atual	Nível desejado
Nível 1 - O PMO participa informalmente e eventualmente do processo de planejamento estratégico da organização.	X	
Nível 3 - O PMO participa formalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico da organização.		X
<b>A.1.7) Como o PMO gerencia um ou mais portfólios?</b>	Nível atual	Nível desejado

Nível 2 - O PMO possui uma lista dos projetos ativos de toda a organização e busca a sua priorização, porém de forma não estruturada.	X	
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.		X
A.1.8) Como o PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos?	Nível atual	Nível desejado
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.	X	
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.		X
A.1.9) Como o PMO gerencia os benefícios de projetos ou programas?	Nível atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.	X	
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.		X
A.1.10) Como o PMO mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos na organização?	Nível atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.	X	
Nível 1 - O PMO identifica os <i>stakeholders</i> do portfólio da organização e toma ações para gerenciá-los conforme demanda.		X
<b>A.2) AVALIAÇÃO TÁTICA</b>		
A.2.1) Como o PMO desenvolve e implementa a metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos?	Nível atual	Nível desejado
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.	X	
Nível 3 - O PMO desenvolveu a metodologia padrão para a organização e esta é utilizada por todos os projetos e de forma correta.		X
A.2.2) Como o PMO desenvolve competências em Gerenciamento de Projetos?	Nível atual	Nível desejado
Nível 2 - O PMO propõe treinamentos eventuais para a organização como um todo.	X	X
A.2.3) Como o PMO implementa e administra sistemas de informação de gerenciamento de projetos?	Nível atual	Nível desejado
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 <i>stakeholders</i> na maioria dos projetos da organização, porém este sistema não utiliza uma base de dados única e integrada com todos os projetos.	X	
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 <i>stakeholders</i> na maioria dos projetos da organização.		X
A.2.4) Como o PMO gerencia interfaces com clientes?	Nível atual	Nível desejado
Nível 1 - O PMO acompanha o andamento dos projetos da organização, sem agir no sentido de levantar as expectativas dos clientes destes projetos.	X	X

A.2.5) Como o PMO provê um conjunto de ferramentas para o Gerenciamento de Projetos?	Nível atual	Nível desejado
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.	X	
Nível 3 - O PMO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para toda organização, as quais são utilizadas plenamente.		X
A.2.6) Como o PMO atua na alocação e movimentação de recursos entre os projetos?	Nível atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.	X	X
A.2.7) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de lições aprendidas?	Nível atual	Nível desejado
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.	X	
Nível 2 - O PMO consolida as lições aprendidas dos projetos da organização e estrutura um banco de dados de lições aprendidas.		X
A.2.8) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de riscos?	Nível atual	Nível desejado
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.	X	
Nível 2 - O PMO consolida os riscos gerenciados nos projetos da organização criando uma Estrutura Analítica de Riscos e estrutura um banco de dados.		X
A.2.9) Como o PMO exerce as funções de recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos GPs?	Nível atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.	X	X
<b>A.3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL</b>		
A.3.1) Como o PMO provê serviços especializados para os Gerentes de Projetos?	Nível atual	Nível desejado
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.	X	X
A.3.2) Como o PMO informa o status dos projetos para a Alta Gerência?	Nível atual	Nível desejado
Nível 3 - O PMO recebe a informação do status, analisa, disponibiliza relatório à alta gerência/ <i>sponsor</i> da organização, gerando alertas e interagindo com as partes interessadas em busca da solução dos problemas.	X	X
A.3.3) Como o PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização?	Nível atual	Nível desejado
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.	X	X
A.3.4) Como o PMO provê <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?	Nível atual	Nível desejado
Nível 2 - O PMO identifica pontualmente as necessidades e oferece <i>mentoring</i> proativamente aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização. O <i>mentoring</i> 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.	X	X
A.3.5) Como o PMO gerencia arquivos e acervos de documentação de projetos?	Nível atual	Nível desejado

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.	X	
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.		X
A.3.6) Como o PMO gerencia um ou mais programas ou projetos?	Nível atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		X
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.	X	
A.3.7) Como o PMO conduz auditorias de projetos?	Nível atual	Nível desejado
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.	X	X
A.3.8) Como o PMO conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	Nível atual	Nível desejado
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.	X	X

Quadro 1: Respostas ao questionário para PMO Corporativo extraído do modelo PMO *Maturity Cube*.

Fonte: O autor (2016).

## ANEXO 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 atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO é acionado eventualmente pela alta gerência a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica.		
Nível 2 - O PMO é acionado frequentemente pela alta gerência a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica, porém seu envolvimento não está formalmente estabelecido.		
Nível 3 - O PMO participa do processo de tomada de decisão estratégica da organização, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.		
A.1.2) Como o PMO coordena e integra os projetos e/ou programas do portfólio?	Nível atual	Nível desejado
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 <i>stakeholders</i> 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 ( <i>project/program scoreboard</i> )?	Nível atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO solicita informalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.		
Nível 2 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.		
Nível 3 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes.		

Nível 4 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes. Além disso, compartilha metas com seus clientes e estrutura-se para melhoria contínua e aumento de sua maturidade, avaliando a necessidade de eliminação, manutenção ou criação de novos serviços.		
A.1.6) Como o PMO participa do processo de planejamento estratégico?	Nível atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO identifica os <i>stakeholders</i> do portfólio da organização e toma ações para gerenciá-los conforme demanda.		
Nível 2 - O PMO identifica os <i>stakeholders</i> do portfólio da organização, analisa suas expectativas, cria uma estratégia de relacionamento e atua proativamente para implementá-la.		
<b>A.2) AVALIAÇÃO TÁTICA</b>		
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.		
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 atual	Nível desejado



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 atual	Nível desejado
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 <i>stakeholders</i> 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 <i>stakeholders</i> 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 <i>stakeholders</i> em todos os projetos da organização.		
A.2.4) Como o PMO gerencia interfaces com clientes?	Nível atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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.		
<b>A.3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL</b>		
A.3.1) Como o PMO provê serviços especializados para os Gerentes de Projetos?	Nível atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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/ <i>sponsor</i> da organização, sem nenhuma ação ou análise específica.		
Nível 2 - O PMO recebe a informação do status, analisa e disponibiliza relatório à alta gerência/ <i>sponsor</i> da organização, gerando alertas.		
Nível 3 - O PMO recebe a informação do status, analisa, disponibiliza relatório à alta gerência/ <i>sponsor</i> 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 atual	Nível desejado
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 <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?	Nível atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO oferece <i>mentoring</i> aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização apenas quando solicitado. O <i>mentoring</i> 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 <i>mentoring</i> proativamente aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização. O <i>mentoring</i> 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 <i>mentoring</i> de forma proativa aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização, conforme critérios pré-estabelecidos. O <i>mentoring</i> 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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado

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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO é acionado eventualmente pela alta gerência a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica.		
Nível 2 - O PMO é acionado frequentemente pela alta gerência a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica, porém seu envolvimento não está formalmente estabelecido.		
Nível 3 - O PMO participa do processo de tomada de decisão estratégica, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.		
B.1.2) Como o PMO coordena e integra os projetos e/ou programas do portfólio do departamento?	Nível atual	Nível desejado
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 <i>stakeholders</i> 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 ( <i>project/program scoreboard</i> )?	Nível atual	Nível desejado
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>B.1.4) Como o PMO promove o gerenciamento de projetos no departamento?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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>B.1.5) Como o PMO monitora e controla o seu próprio desempenho?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO solicita informalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.		
Nível 2 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.		
Nível 3 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes.		



Nível 4 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes. Além disso, compartilha metas com seus clientes e estrutura-se para melhoria contínua e aumento de sua maturidade, avaliando a necessidade de eliminação, manutenção ou criação de novos serviços.		
B.1.6) Como o PMO participa do processo de planejamento estratégico do departamento?	Nível atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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>B.1.9) Como o PMO gerencia os benefícios de projetos ou programas do departamento?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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>B.1.10) Como o PMO mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos dentro e fora do departamento?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO identifica os <i>stakeholders</i> do portfólio do departamento e toma ações para gerenciá-los conforme demanda.		
Nível 2 - O PMO identifica os <i>stakeholders</i> do portfólio do departamento, analisa suas expectativas, cria uma estratégia de relacionamento e atua proativamente para implementá-la.		
<b>B.2) AVALIAÇÃO TÁTICA</b>		
<b>B.2.1) Como o PMO desenvolve e implementa a metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos do departamento?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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>B.2.2) Como o PMO desenvolve competências em Gerenciamento de Projetos?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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>B.2.3) Como o PMO implementa e administra sistemas de informação de gerenciamento de projetos?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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 <i>stakeholders</i> 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 <i>stakeholders</i> 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 <i>stakeholders</i> em todos os projetos do departamento.		
<b>B.2.4) Como o PMO gerencia interfaces com clientes?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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>B.3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL</b>		
B.3.1) Como o PMO provê serviços especializados para os Gerentes de Projetos?	Nível atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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/ <i>sponsor</i> do departamento, sem nenhuma ação ou análise específica.		
Nível 2 - O PMO recebe a informação do status, analisa e disponibiliza relatório à alta gerência/ <i>sponsor</i> do departamento, gerando alertas.		
Nível 3 - O PMO recebe a informação do status, analisa, disponibiliza relatório à alta gerência/ <i>sponsor</i> 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 atual	Nível desejado
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 <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?	Nível atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO oferece <i>mentoring</i> aos profissionais de gerenciamento de projetos do departamento apenas quando solicitado. O <i>mentoring</i> 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 <i>mentoring</i> proativamente aos profissionais de gerenciamento de projetos do departamento. O <i>mentoring</i> 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 <i>mentoring</i> de forma proativa aos profissionais de gerenciamento de projetos do departamento, conforme critérios pré-estabelecidos. O <i>mentoring</i> 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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado

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>B.3.7) Como o PMO conduz auditorias de projetos?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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>B.3.8) Como o PMO conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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

<b>C.1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA</b>		
<b>C.1.1) Como o PMO provê aconselhamento à Alta Gerência sobre o Projeto/Programa?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO é acionado eventualmente pela alta gerência a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica no projeto/programa.		
Nível 2 - O PMO é acionado frequentemente pela alta gerência a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica no projeto/programa, porém seu envolvimento não está formalmente estabelecido.		
Nível 3 - O PMO participa do processo de tomada de decisão estratégica no projeto/programa, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.		
<b>C.1.2) Como o PMO desenvolve e mantém um quadro estratégico do projeto/programa (<i>project/program scoreboard</i>)?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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.		
<b>C.1.3) Como o PMO monitora e controla o seu próprio desempenho?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO solicita informalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.		
Nível 2 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.		
Nível 3 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes.		



Nível 4 - O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes. Além disso, compartilha metas com seus clientes e estrutura-se para melhoria contínua e aumento de sua maturidade, avaliando a necessidade de eliminação, manutenção ou criação de novos serviços.		
C.1.4) Como o PMO gerencia os benefícios do projeto/programa?	Nível atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO identifica os <i>stakeholders</i> do projeto/programa e toma ações para gerenciá-los conforme demanda.		
Nível 2 - O PMO identifica os <i>stakeholders</i> do projeto/programa, analisa suas expectativas, cria uma estratégia de relacionamento e atua proativamente para implementá-la.		
<b>C.2) AVALIAÇÃO TÁTICA</b>		
C.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 o projeto/programa, mas ela não é utilizada consistentemente.		
Nível 2 - O PMO desenvolveu a metodologia básica padrão para o projeto/programa, e ela é utilizada na maior parte das vezes.		
Nível 3 - O PMO desenvolveu uma metodologia padrão para o projeto/programa, e a sua utilização é mandatória.		
Nível 4 - O PMO desenvolveu uma metodologia padrão para o projeto/programa, mandatória e focada em boas práticas e melhoria contínua.		
C.2.2) Como o PMO desenvolve competências em Gerenciamento de Projetos para o Projeto/Programa?	Nível atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 <i>stakeholders</i> , 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 <i>stakeholders</i> .		
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 <i>stakeholders</i> .		
C.2.4) Como o PMO gerencia interfaces com clientes do projeto/programa?	Nível atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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.		
<b>C.2.6) Como o PMO atua na alocação e movimentação de recursos do projeto/programa?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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.		
<b>C.2.7) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de lições aprendidas?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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.		
<b>C.2.8) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de riscos?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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.		
<b>C.3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL</b>		
<b>C.3.1) Como o PMO provê serviços especializados para o Gerente do Projeto/Programa?</b>	<b>Nível atual</b>	<b>Nível desejado</b>
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 atual	Nível desejado
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/ <i>sponsor</i> 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/ <i>sponsor</i> do projeto/programa, gerando alertas.		
Nível 3 - O PMO recebe a informação do status, analisa, disponibiliza relatório à alta gerência/ <i>sponsor</i> 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 atual	Nível desejado
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 <i>mentoring</i> para o Gerente do Projeto/Programa?	Nível atual	Nível desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO oferece <i>mentoring</i> gerente do projeto/programa apenas quando solicitado. O <i>mentoring</i> 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 <i>mentoring</i> proativamente ao gerente do projeto/programa. O <i>mentoring</i> 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 <i>mentoring</i> de forma proativa ao gerente do projeto/programa, conforme critérios pré-estabelecidos. O <i>mentoring</i> 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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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 atual	Nível desejado
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.		

Quadro 2: Questionários de avaliação para as três diferentes amplitudes de PMO.  
Fonte: Pinto, Cota e Levin (2010).