FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO MERCOSUL

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PROPOSTA DE ESCRITÓRIO ESTRATÉGICO DE PROJETOS E SUA IMPLANTAÇÃO

LUIZ ALBERTO CREMA

CURITIBA

2013

LUIZ ALBERTO CREMA

PROPOSTA DE ESCRITÓRIO ESTRATÉGICO DE PROJETOS E SUA IMPLANTAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gerenciamento de Projetos, MBA de Gerenciamento de Projetos, FGV/ISAE.

Orientador: Prof. Denise Basgal

CURITIBA

2013

Dados Internacionais de Catalzogação na Publicação (CIP)

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O trabalho de conclusão de curso “Proposta de escritório estratégico de projetos e identificação dos impactos da sua implementação - Planejamento e possíveis impactos da implantação de um PMO”

Elaborado por Bruno da Silva, Jac Alber Costa, Luiz Alberto Crema e Maurício Zagonel Neves

Aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gerenciamento de Projetos, sendo aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 05 de Agosto de 2013

_____

Edmarson Bacelar Mota

Coordenação

_____

Denise Basgal

Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O Luiz Alberto Crema, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 01/11/2011 a 05/08/2013, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “PROPOSTA DE ESCRITÓRIO ESTRATÉGICO DE PROJETOS E SUA IMPLANTAÇÃO”, é autentico, original e de sua autoria.

Curitiba, 05 de Agosto de 2013

Luiz Alberto Crema

AGRADECIMENTOS

À professora Denise Basgal, por todo o auxílio durante as orientações.

Ao nossos familiares e apoio.

A todos os professores do ISAE/FGV e colegas da turma GP 06/2011.

RESUMO

Toda organização está sujeita a constantes adequações para que consiga a perpetuação no mercado. As mudanças tecnológicas, sociais e econômicas levam-na a busca evoluções para que sua existência seja garantida ao longo do tempo, apesar das intempéries. Essa busca, e a decisão em mudar, acarreta a quebra de paradigmas que até então foram instrumentos de sobrevivência da Empresa. A adesão ao novo poderá ser dolorosa e ter um grande custo para a empresa. Manifestações de resistência ocorrem e são normais, sendo necessário um programa maciço de conscientização a respeito das mudanças. Os envolvidos deverão ser convencidos da importância das mudanças e terem a implantações das mesmas como objetivo. A empresa deve viver a mudança de tal forma que passe a ser sua nova realidade, uma meta concretizando-se no dia-a-dia com a ação de todos. Para que a Organização tenha sucesso nas mudanças que o mercado exige, faz necessário um plano de mudança bem estruturado e conduzido.

Com base nos resultados obtidos neste trabalho, como a dificuldade de uso de uma metodologia para levantamento e análise de indicadores de avanço, e, principalmente em encaminhar estas informações ao longo de toda a organização de maneira sistemática, verificamos a possibilidade de implantar um Escritório de Projetos na organização para gerenciar e controlar todo este programa de mudanças através de uma metodologia única. O trabalho tem como foco propor uma metodologia para a implantação do Escritório de Projeto (PMO – Project Management Office) para fazer a gestão do Programa de Mudanças em todas as áreas que serão envolvidas, trazendo resultados satisfatórios para a Organização.

Palavras-chave: PMO; Escritório de Projetos; implantação; mudanças organizacionais

Áreas de conhecimento: Organização; Administração; Conhecimento; Inovação.

ABSTRACT

Every organization is subject to constant adjustments to get the perpetuation in the market. Technological, social and economic changes lead it to the search evolution ways to assure their existence over time, despite the challenges and difficulties. This search, and the decision to change, involves the breaking of paradigms that until then were survival tools for the company. Joining the new ways and paradigms can be painful and have a great cost to the company. Resistance manifestations occur, and are normal, requiring massive program of awareness about the changes. Those involved, or the stakeholders, must be convinced of the importance of the changes and have their deployment as objective. The company's involved must live the change so that it becomes their new reality, a goal materializing in the day-to-day with everyone's action. For the success on organizational changes as the market demands, it requires a well-structured and conducted change plan.

Based on the results and evidences obtained in this work, such as the difficulty in using a methodology for survey and analysis of progress meters, and especially in systematically submit this information throughout the organization, we see the possibility of deploying a PMO - Project Management Office in the organization to manage and control all this changes program through an unique approach. The focus of this work is to propose a methodology for the implementation of a PMO - Project Management Office to do the management of the Changes Program in all areas that will be involved, bringing suitable results for the organization.

Keywords: PMO; Project Management Office; deploy; organizational changes

Knowledge Areas: Organization; Administration; Knowledge; Innovation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Os seis componentes da excelência em Gerenciamento de Projetos

FIGURA 2: Visão macro de Portfólio, Programas e Projetos (adaptado pelo autor)

FIGURA 3: Resultado de avaliação de aderência ao modelo MMGP.

FIGURA 4: Exemplo de resultado apresentado pela avaliação OPM3.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Resumo comparativo de gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios

TABELA 2: Níveis do CMM.

TABELA 3: Áreas chaves de melhoria de processos (KPAs).

TABELA 4: Cinco fases do ciclo de vida para a maturidade em GP.

TABELA 5: Questões de educação continuada para atingir maturidade em GP.

TABELA 6: Fatores críticos no ciclo de vida para a maturidade em GP

TABELA 7: Erros comuns que se perpetuam como procedimento-padrão.

TABELA 8: Níveis de Maturidade.

TABELA 9: Relação da dimensão com o nível de maturidade.

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: Maturidade Relativa Geral

GRAFICO 2: Maturidade Relativa de acordo com a profundidade (Projeto, Programa ou Portfolio)

GRAFICO 3: Maturidade Relativa em Projeto, Programa e Portfolio

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SIGLA	SIGNIFICADO
EP	Escritório de Projetos
PMO	*Project Management Office*
TI	Tecnologia da Informação
PMI	*Project Management Institute*
PMBoK	*Project Management Body of Knowledge*
OV	Ouro Verde
TQM	*Total Quality Management*
GP	Gerente de Projetos
APT	*Autonomous Project Team*
PSO	*Project Support Team*
PMCOE	*Project Management Center of Excellence*
PrgMO	*Program Management Office*
CPO	*Chief Project Officer*
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
CMM	*Capability Maturity Model*
PMMM	*Project Management Maturity Model*
SEI	*Software Engineering Institute*
SW	*Software*
KPA	*Key Process Areas*
FCS	Fatores Críticos para o Sucesso
FCF	Fatores Críticos para o Fracasso
OPM3	*Organizational Project Management Maturity Model*
IPMA	*International Project Management Association*
PPP	*Projeto, Programa e Portfólio.*
SMCI	*Standartization, Measure, Control, Improvement*
CD	*Compact Disk*
CIO	*Chief Information Officer*
CTO	*Chief Technology Officer*

SUMÁRIO

1. **TERMO DE COMPROMISSO** **6**

2. **AGRADECIMENTOS** **7**

3. **RESUMO** **8**

4. **ABSTRACT** **9**

5. **LISTA DE FIGURAS** **10**

6. **LISTA DE TABELAS** **11**

7. **LISTA DE GRÁFICOS** **12**

8. **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS** **13**

9. **SUMÁRIO** **14**

10. **INTRODUÇÃO** **17**

11. **CONSIDERAÇÕES INICIAIS** **18**

12. **OBJETIVO GERAL** **19**

13. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** **20**

14. **DEFINIÇÃO DO PROBLEMA** **21**

15. **MOTIVAÇÃO** **22**

16. **IMPORTÂNCIA DO TEMA** **23**

17. **LIMITAÇÕES DA PESQUISA** **24**

18. **METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA** **25**

19. **FUNDAMENTOS TEÓRICOS** **26**

19.1.. IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO PMO 26

19.2.. FUNDAMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 28

19.2.1. *PROJECT MANAGEMENT OFFICE OU ESCRITÓRIO DE PROJETOS* *31*

19.2.2. *O QUER É O PMO (ESCRITÓRIO DE PROJETOS)* *33*

19.2.3. *OBJETIVO DO PMO* *34*
19.2.4. *FUNÇÕES DO PMO* *35*
19.3.. TIPOS DE PMO 35
19.3.1. *EQUIPE DE PROJETO AUTÔNOMA (APT – AUTONOMUS PROJECT TEAM)* *36*
19.3.2. *PROJECT SUPPORT OFFICE (PSO)* *36*
19.3.3. *PROJECT MANEGEMENT CENTER OF EXCELLENCE (PMCOE)* *36*
19.3.4. *PROGRAM MANAGEMENT OFFICE (PRFMO)* *37*
19.3.5. *CHIEF PROJECT OFFICER (CPO)* *37*
19.3.6. *SERVIÇOS OFERECIDOS POR TIPO DE PSO* *37*
19.3.7. *BENEFÍCIOS DO PMO* *38*
19.4.. CONCEITO DE PROJETO, PROGRAMA E PORTIFÓLIO 38
19.4.1. *COMPARAÇÃO ENTRE PROJETO, PROGRAMA E PORTIFÓLIO.* *41*
19.5.. APECTOS GERAIS DE MATURIDADE 42
19.6.. MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS 43
19.6.1. *ASPECTOS DO SEI* *44*
19.6.2. *ASPECTOS DO PMMM* *46*
19.6.3. *ASPECTOS DO MMGP* *53*
19.6.4. *ASPECTOS DO OPM3* *56*
19.7.. IMPLEMENTAÇÃO DO PMO 59
19.7.1. *ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO* *60*
19.7.2. *INICIO DA IMPLEMENTAÇÃO - PROCEDIMENTOS* *62*
19.7.3. *OPERAÇÃO* *63*
19.7.4. *MELHORIA CONTINUA* *63*
19.7.5. *PROBLEMAS EM IMPLEMENTAÇÕES:* *64*
19.8.. FATORES DE RISCO 64
19.8.1. *DINSMORE (1999)* *64*
19.8.2. *KERZNER (2002)* *65*
19.8.3. *VALERIANO (2001)* *65*
19.9.. RISCOS E MUDANÇAS NA IMPLEMENTAÇÃO 66

19.9.1. *POSSÍVEIS RISCOS NA IMPLEMENTAÇÃO* *66*
19.9.2. *PLANO DE RESPOSTA AO RISCO* *67*
19.9.3. *FATORES PARA O SUCESSO NO PROCESSO DE MUDANÇA* *68*

20. **APLICAÇÃO** **71**

21. **CONCLUSÃO** **75**

22. **BIBLIOGRAFIA** **76**

23. **ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO MATURIDADE OPM3** **80**

24. **ANEXO 2 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS** **94**

25. **ANEXO 3 – CRONOGRAMA PLANO DE AÇÕES FASE 1** **97**

INTRODUÇÃO

Empresas familiares, muitas vezes acabam se confrontando com o sucesso determinado apenas pelo “sentimento” de seus proprietários, que diante do grande desafio de manter a saúde financeira e o controle da empresa podem optar por diferentes caminhos, decidindo assim qual será o futuro da empresa.

A Organização do estudo em questão, quer se fortalecer no mercado e mostra a intenção estratégica em perpetuar sua existência no mercado promovendo o seu crescimento. Para tanto atravessará um processo de preparação custoso e demorado para a apresentação de seus resultados de forma sistêmica assim como as empresas de capital aberto. O crescimento econômico e financeiro da empresa pode apontar para oportunidades diversas e para aproveitá-las as empresas precisam definir cuidadosamente às estratégias. Uma gestão baseada em um nível mais profissionalizado e menos voltada ao “feeling” traz consigo a necessidade de uma melhor Governança Corporativa.

Visto que durante este estudo chegou-se à conclusão que torna-se necessário a implementação de um sistema de priorizações, metodologias e padrões a serem utilizados pela companhia para suas mudanças através de projetos, visto que são ações com início e término bem definidos e são únicas, ou seja, um Escritório de Projetos, isto pode ser tomado em nível tático, como estratégia de médio prazo e ao se galgar uma maior maturidade, alcançar nível estratégico. Visto que nos últimos dois anos a Organização teve o aumento notável de sua equipe de TI de 4 para 60 pessoas. Frente a esse potencial financeiro e ao potencial de uma equipe forte de especialistas que necessita de um eficaz gerenciamento.

Baseado nestas premissas, o objetivo deste trabalho apresenta como foco mostrar a metodologia para a implantação do Escritório de Projeto

.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mercado exige cada vez mais rapidez das organizações para garantir níveis de competitividade. Com a intenção de se ter um melhor controle sobre os projetos que a organização executa, surgiu a necessidade de centralização das informações referentes ao portfólio de projetos surgindo assim, o conceito do PMO (Project Manangement Office) ou EP (Escritório de Projetos).

Por meio do PMO, é possível garantir o retorno sobre o investimento e atender os objetivos do planejamento estratégicos da organização. Eles são implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gestão de projetos, segundo o PMI (*Project Manangement Institute, 2004*) e esses processos padronizados devem conduzir a resultados consistentes e repetíveis e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos.

A busca pela excelência em gerência de projetos na organização induz à montagem de um PMO, através dele, a empresa passa a ter um melhor nível de maturidade apoiando projetos e programas. O gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, pois é uma "*arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes*" (KERZNER, 2002).

OBJETIVO GERAL

O trabalho tem por objetivo, a escolha das melhores práticas utilizadas no gerenciamento de projeto com base nos conceitos do PMBOK a fim de servir como um guia a ser seguido e aplicado na empresa para implementação do PMO.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Estudar as literaturas sobre Escritório de Projeto e sobre os conceitos do PMBoK (Project Management Body of Knowledge - PMI) bem como as melhores práticas utilizadas no gerenciamento de projetos.

Aplicar estas Melhores Práticas dentro de uma metodologia, adequando-as à realidade da empresa e sua identidade.

Criar um plano de trabalho para inclusão de um Escritório de Projetos na empresa, indicando qual seu objetivo, função, modelo, tempo de vida, enquadramento no organograma da empresa e consequentemente seu poder hierárquico bem como as melhores práticas utilizadas no gerenciamento de projetos.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A metodologia proposta no trabalho poderá ser utilizada quando a organização detectar os seguintes problemas no seu dia-a-dia que estejam relacionados com projetos:

- Não há entendimento claro e formal de como os projetos estão conectados à estratégia da organização;
- Não há um sequenciamento das iniciativas. Cada executivo assume que todas as iniciativas devem ser implementadas simultaneamente e que as suas devem ter prioridade;
- Gerentes de Projetos e Gerentes Funcionais estão permanentemente “brigando” por recursos;
- Projetos são aprovados independentemente de haver ou não recursos disponíveis;
- Há constante necessidade de retrabalho.
- Sentimento de que muito esforço tem sido feito e o reconhecimento não existe;
- Insatisfação constante de clientes;
- Atrasos nos projetos empreendidos;
- Estouro de orçamento nos projetos empreendidos;
- Não se sabe quantos projetos estão em andamento;
- Não se sabe a prioridade de cada projeto;
- Não se tem histórico de projetos que se encerraram nos últimos meses;
- Não se sabe a capacidade da equipe para execução dos projetos.

MOTIVAÇÃO

Através de um estudo de caso realizado com a empresa Ouro Verde com objetivo em avaliar a estratégia da empresa em abrir o Capital e identificar os pontos de acertos e falhas, percebemos a necessidade de implantação de um Escritório de Projeto para maximizar seus ganhos tendo melhor controle dos projetos que serão introduzidos ao longo dessa mudança, reduzir os riscos no andamento do projeto e com isso estar sempre alinhado ao planejamento estratégico da empresa.

IMPORTÂNCIA DO TEMA

Fazer com que a empresa seja mais competitiva atingindo um maior nível de maturidade. Contudo, sabemos que a implementação de um Escritório de Projetos terá impacto na organização como um todo e ele deverá ser realizado por etapa, pois haverá mudanças na cultura da empresa. Para que esse trabalho tenha sucesso, o apoio dos executivos será fundamental.

Os benefícios aparecem em médio ou longo prazo, porém segundo, a revisão literária, todos os stakeholders envolvidos no processo tendem a se beneficiar.

É importante observar que “os projetos reúnem e vendem conhecimento” (KERZNER, 2002), uma vez que a “casa” do time do projeto passa a ser o Escritório de Projetos, os conhecimentos se disseminam a partir dali.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considera-se aqui que a empresa já tenha conhecimento prévio em Melhores Práticas em Gerenciamento de Projetos, de acordo com o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI – Project Management Institute), através de seu corpo de conhecimento (PMBoK – Project Management Body of Knowledge) e com base nisso, será criada uma metodologia de implementação do Escritório de Projetos com as melhores práticas estudadas.

A pesquisa se baseia em fatos apontados por colaboradores de hierarquia gerencial ou funcional, sendo que informações estratégicas sobre a empresa, quando não vetadas, estão sendo tomadas como verdadeiras a partir destes pontos de vista.

METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa será de caráter exploratório e bibliográfico de natureza quantitativa e de campo.

Será de caráter exploratório porque apesar de possuirmos literatura que fale especificamente sobre metodologias de implantação de PMO, observa-se ainda pouco conhecimento acumulado, não há muitas literaturas voltadas para a realidade das empresas brasileiras e não há muito material abordando os perfis dessas empresas, considerando que a predominância de Escritórios de Projetos no Brasil está concentrada em empresas multinacionais.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A fundamentação teórica foi baseada nesta revisão bibliográfica que tem como objetivo apresentar as definições sobre o PMO do ponto de vista dos autores mais conhecidos.

ARCHIBALD (1976) foi um dos primeiros autores a tratar em sua obra, a respeito da organização para gestão de projetos fazendo as primeiras referências ao PMO. Para ele, essa forma de organização das atividades de projeto permite atribuir funções e definir padrões. Ao referenciar o ambiente multiprojetos, Archibald comenta ainda:

"Planejamento centralizado e escritórios de controle têm sido estabelecidos em algumas companhias para prover o necessário planejamento de instalações de engenharia e produção e controle mestre de cronogramas, onde esse ambiente multiprojetos existe. A coordenação desses planos e cronogramas mestres e o acompanhamento adequado para garantir aderência [aos planos] são executados por um gerente de planejamento que se reporta a um gerente geral de divisão. Esses escritórios são úteis no treinamento e desenvolvimento de indivíduos com habilidades especiais requeridas para suporte à gestão de projetos nos maiores projetos." (ARCHIBALD, 1976).

IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO PMO

VARGAS (2003) afirma que várias organizações têm adotado estruturas genericamente chamadas de escritórios de projetos ou PMO – Project Management Office, para suas atividades de gerenciamento de projetos. Segundo KERZNER (2002) o conceito de escritório de projetos surgiu no final da década de cinquenta, inicialmente em grandes empresas da construção civil. Segundo KERZNER (2002) e VARGAS (2003) o escritório de projetos é um centro de controle cujos principais objetivos e funções podem ser descritos como:

- Padronizar informações: cronogramas, estimativas, relatórios, planos;
- Centralizar as informações;
- Ser um centro de apoio aos times de projeto;
- Desenvolver modelos de gestão de projetos;
- Estimular o espírito de equipe;
- Manter histórico dos projetos;
- Realizar comparações de desempenho continuamente;
- Estimar riscos.

Uma questão chave dos negócios de uma empresa é sua capacidade para implementar a estratégia e produzir resultados melhores do que com operações rotineiras (CRAWFORD, 2002) e não mais pelo "gerenciamento acidental", mas enfrentando os desafios e explorando as oportunidades (BLOCK, FRAME, 1998). Entre esses resultados geralmente estão à redução do ciclo de produção, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos, obtidas com aplicação de técnicas de gestão estratégica, que é "uma evolução das práticas de uma organização, praticamente paralela à evolução dos negócios" (CRAWFORD, 2002). PRADO (2004) cita ainda cinco grandes áreas de ação das empresas, a serem atendidas por projetos de estratégia: melhoria dos resultados econômico-financeiros (pelo aumento de produtividade ou inovação – conquista de novos mercados), acompanhamento do mercado e concorrentes (benchmarking), conservação e melhoria da imagem, conservação e ampliação da capacidade técnica, social e gerencial e o crescimento do nível tecnológico da empresa.

Porém, como as estratégias empresariais abordam diversos aspectos da administração, é comum que sua implementação seja realizada por projetos, que devem ser coordenados e corretamente priorizados e balanceados, dada sua característica multifuncional e a competição interna por recursos.

A justificativa para investimento na organização de PMO tem sido maior nos últimos anos devido à crescente necessidade de se entregar produtos ao mercado com maior velocidade e qualidade. A missão principal do PMO é,

portanto, auxiliar na melhoria da taxa de sucesso dos projetos e dar visibilidade dos projetos à alta administração.

Operacionalmente o PMO deve prover suporte aos gerentes de projetos (administrativo, operacional e organizacional) e também organizar o processo de gestão de projetos, com a definição de padrões e modelos, consultoria e treinamento (DINSMORE, SILVEIRA NETO, 2004). Assim, com o tempo, o PMO tende a assumir uma posição de influência no processo de tomada de decisão da empresa, através da geração de informações mais precisas, oportunas e confiáveis, sem, contudo, substituir as funções gerenciais tradicionais (CLELAND, IRELAND, 2002).

FUNDAMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Pode ser descrito como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto a fim de atender as suas demandas, sendo realizado por meio da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento (PMI, 2008).

A forma como as empresas colocam suas ideias, na prática, potencializar a execução dos projetos considerados primordiais para seu sucesso. Segundo o PMBOK (2009), um projeto é definido da seguinte forma:

Projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um produto ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos forem alcançados e aprovados pelos stakeholders (PMBOK, 2009, p. 34).

Já Kerzner (2003) define o projeto como sendo um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade, sendo, em geral, considerado como uma atividade única de uma empresa.

Os projetos são compostos por uma série de ações, denominadas atividades que formam uma cadeia com atividades predecessoras e atividades sucessoras a cada uma, originando um final, uma rede de atividades, ao que damos o nome de rede de projeto. Normalmente, as atividades de um projeto são agrupadas em fases que, em conjunto, dão origem ao que chamamos de ciclo de vida. O ciclo de vida varia de organização para organização, de acordo com cada especificidade na aplicação dos projetos. De acordo com Shtub, Bard e Globerson (1994), as fases de um projeto podem ser diferentes, mas geralmente são compostas por:

- Projeto Conceitual: primeiro passo da organização, onde identifica-se a necessidade do projeto ou dá-se origem a um projeto;
- Desenvolvimento Avançado: fase de planejamento e orçamentação do projeto;
- Projeto Detalhado: quando o projeto é aprovado, começa-se o detalhamento;
- Produção: consiste na própria execução do que foi planejado;
- Término: última fase do projeto.

Segundo o guia do PMBOK (2009), um projeto chega ao fim quando, pelo menos, uma das alternativas abaixo for verdadeira:

- Os objetivos foram alcançados;
- Fica claro que os objetivos não serão ou não poderão ser atingidos;
- Não existe mais a necessidade do projeto.

Conforme Heldman (2006), o conceito de gerenciamento de projeto se refere à aplicação de um conjunto de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas diretamente às atividades de um projeto, com o objetivo único do alcance dos requisitos para o qual ele foi concebido. A aplicação deste conjunto de ferramentas e técnicas sobre um conjunto de entradas oriundas de outros processos produz o que chamamos de saídas dos processos de gerenciamento de projetos, o que permite a execução do

gerenciamento do projeto em todo o seu ciclo: iniciação, planejamento, controle e encerramento.

Segundo o guia do PMBOK (2009), o Gerenciamento de Projetos é definido como sendo um conjunto coordenado de atividades que tem como principal objetivo, atingir as expectativas dos stakeholders diretos e indiretos, de forma positiva ou negativa, durante ou após, a conclusão do mesmo.

Para Disnmore e Neto (2004), a gerência de projetos pode ser dividida em três dimensões integradas entre si. Em sua primeira dimensão, estão os elementos do projeto e se define o que deve ser feito. Na segunda dimensão, estão os fatores que especificam os níveis de desempenho do projeto, ou seja, custo, prazo e qualidade. E, na terceira dimensão, estão as ferramentas para coordenação do trabalho dentro dos limites do projeto, sendo elas: o planejamento, o controle e a avaliação. Prado (2004) divide a gestão de projetos em basicamente três fases históricas, conforme se observa a seguir:

- Tradicional: Basicamente considerava-se em seu processo de gestão somente três variáveis: prazos, custos e qualidade;
- Moderna: Baseou-se na satisfação do cliente como sendo o principal fator de sucesso de um projeto e, posteriormente, a satisfação dos membros da equipe deste. Além destes dois fatores, os seguintes fatores passaram a ter importância: prazos, custos, qualidade, escopo, recursos humanos, comunicações, riscos, suprimentos, contratação e integração dos projetos;
- Corporativa: Esta é uma forma recente no processo de gerenciamento de projetos. Nela, é incluso um acompanhamento macro de todos os projetos da indústria.

A implantação do processo de gerenciamento de projetos dentro de uma organização envolve a necessidade do entendimento sobre o que é a excelência em gerenciamento de projetos e quais são os principais fatores que levam ao seu alcance. Segundo Kerzner (2005), para alcançar a excelência em gerenciamento de projetos, deve-se buscar a utilização de uma forma

metodológica com ampla aceitação mundial em toda a organização, conforme representado na figura 1.

FIGURA 1 - Os seis componentes da excelência em gerenciamento de projetos
Fonte: KERZNER, 2005

Para Kerzner (2006), o mais importante é tornar os processos integrados, de forma a se atingir a excelência. Pretende-se, assim, abordar a integração da gerência de projetos com outros processos administrativos, como a gestão da qualidade total (TQM – Total Quality Management), engenharia simultânea, reengenharia, gestão de mudanças, gestão de riscos, dentre outros.

PROJECT MANAGEMENT OFFICE OU ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Com o aumento da quantidade de projetos e o reconhecimento de sua importância para as organizações, surge um novo desafio: garantir uma forma padronizada de conduzi-los e monitorá-los, para com isto possibilitar a compilação de uma visão centralizada e precisa sobre o andamento e situação de cada um dos projetos da empresa. VARGAS (2003) afirma que várias organizações têm adotado estruturas de PMO, em suas atividades de gerenciamento de projetos.

Para CLELAND (2002) permite à organização alcançar diversos benefícios através da consolidação de funções do gerenciamento de projetos. Ainda segundo esse autor um escritório de projetos permite a adoção de

padrões para itens comuns como cronogramas e relatórios de projeto, além da centralização de informações e outros benefícios derivados de sua estrutura, funções e recursos.

Durante a execução do projeto, o gerente de projeto se foca e se preocupa muito no desempenho da execução do mesmo, de forma que o realizado se aproxime o máximo do planejado. Para suportar a geração de relatórios e treinamentos, surge o que chamamos de PMO – Project Management Office ou Escritório de Projetos.

Um escritório de projetos é um corpo ou entidade organizacional á qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável direto pelo gerenciamento do projeto. (PMBOK, 2009, p.11).

Desse modo, o PMO de uma empresa pode ser configurado da forma que melhor se ajuste à característica desta organização. Como exemplo, cita-se um PMO com caráter consultivo, ou seja, este PMO tem a função de fornecer métodos, práticas, treinamento, etc. para a equipe do projeto, enquanto o projeto é realizado. Assim, todo o gerenciamento do projeto fica sob a responsabilidade de seu gerente, que se mantém focado na sua execução.

Dentro de um contexto geral, o Escritório de Projetos é cada vez mais utilizado nas indústrias de hoje, não é de surpreender que os escritórios de projetos tenham como função apoiar os executivos com informações no sentido de auxiliar a execução da estratégia organizacional.

Embora a atribuição inicial do PMO usualmente seja de centralizar e consolidar informações dos projetos, à medida que se desenvolvem, os PMOs podem adquirir novas atribuições, tornando-se mais úteis aos gerentes e equipes de projetos:

- Padronização da metodologia de gerenciamento de projetos;
- Treinamento de gerentes e equipes de projetos;
- Suporte e infraestrutura para as equipes de projetos;
- Apoio aos GPs.

Muitas vezes, as iniciativas de melhoria em gerenciamento de projetos surgem dos níveis tático-operacionais. Porém, a implantação de um PMO, como todo projeto, necessita de um patrocinador, que, por definição, é um executivo sênior. Consequentemente, os executivos seniores são os stakeholders mais importantes do PMO (ENGLUNG; BUCERO, 2006). Sem sua aprovação, nada de implantação.

Essa distinção é importante para resolver o aparente conflito de interesses do PMO em defender os gerentes de projetos ou os executivos seniores. Fique claro: o PMO trabalha para seus patrocinadores, executivos seniores ou alta administração. O PMO não trabalha para os gerentes de projetos nem para as equipes de projetos, apesar de poder adquirir funções de apoiar, ajudar, treinar, padronizar metodologia, monitorar e controlar resultados de projetos, entre outras funções e atividades a depender do tipo de PMO e da necessidade que o criou.

O QUER É O PMO (ESCRITÓRIO DE PROJETOS)

Um escritório de projetos (PMO) é 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” (PMBOK, 2004).

Através do PMO, é possível ter uma visão global e panorâmica de todo o projeto sem se perder a detalhes, pode considerá-lo como um Centro de Informações e Controle.

O PMO também pode ser definido como um grupo de pessoas com relacionamento direto com todos os projetos da empresa seja consultoria, treinamento, acompanhamento ou auditoria (NEVES, 2006).

ENGLUND (2003) define o PMO como uma equipe que "agrega valor à organização, garantindo que os projetos sejam conduzidos segundo procedimentos em alinhamento com a estratégia organizacional e completados de forma a adicionar valor econômico à organização". Então, se esta for visão do PMO, ou seja, agir como veículo de mudança organizacional para o aprimoramento da gestão de projetos na organização através da padronização dos processos, isso deve ficar claro desde o início de seu projeto de implementação. (ENGLUND, GRAHAM, DINSMORE 2003).

Todos os autores pesquisados concordam de forma unânime, que o esforço de montagem de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, deverá trazer benefícios concretos à empresa tanto do ponto de vista qualitativo quanto quantitativo desde que seja bem implementado e com apoio executivo. Os benefícios podem demorar um pouco a aparecer, mas segundo revisão literária, todos os steakeholders envolvidos no processo tendem a se beneficiar com o tempo.

Apesar de ser um tema emergente entre os profissionais de gerência de projetos e no próprio *Project Management Institute*, pouca informação pode ser encontrada abordando o perfil de Escritório de Gerência de Projetos no Brasil de forma sintetizada e sob todos os ângulos que a pesquisa procurou abordar.

OBJETIVO DO PMO

O objetivo do PMO é centralizar informações sendo um centro de apoio aos times de projetos e alem disto, oferecer uma sala de reuniões entre o time e o cliente representando fisicamente o projeto, estimulando o espírito de corpo do time.

Segundo SILVEIRA (2006), o valor de um escritório de projetos inclui, mas não se restringe, aos seguintes benefícios:

- Conexão das estratégias do corpo executivo aos portfólios de projetos atuais e futuros;
- Diminuição do ciclo de vida necessário ao lançamento de produtos;
- Definição da melhor escolha do “mix” de projetos;

- Aumento do retorno sobre o investimento: - escolha adequada de projetos e redução de prazos;
- Melhoria da satisfação do cliente – redução de retrabalho e melhor alinhamento de expectativas;
- Padronização em processos de avaliação de resultados: – comparação consistente de desempenho entre projetos;
- Aumento do acerto na previsibilidade da entrega do projeto: - cronograma e orçamento.

FUNÇÕES DO PMO

Há varias funções que são atribuídas a um PMO, entre elas estão:

- Organizar e supervisionar a carteira de projetos;
- Padronizar metodologias e ferramentas de Gerenciamento de Projetos;
- Centralizar as informações e comunicação sobre a carteira de projetos;
- Gerenciar (ou apoiar) os projetos;
- Padronizar ciclo de vida de projetos;
- Disseminar lições aprendidas e fundamentos;
- Treinar a organização em Gerenciamento de Projetos;
- Suporte aos Gerentes de Projetos;
- Dar visibilidade dos projetos para a organização.

Segundo (PMBOK, 2004), sua principal função será a de gerenciar o sistema de gerenciamento de projetos, para garantir a consistência na aplicação e a continuidade nos diversos projetos que estão sendo realizados.

TIPOS DE PMO

Encontra-se tanto nas empresas, como na literatura, diferentes nomenclaturas para estruturas do tipo PMO. DINSMORE (1998) propõe cinco modelos de PMO:

- Equipe Autônoma de Projeto (APT)
- Project Support Office (PSO)
- Project Management Center of Excellence (PMCOE)

- Program Management Office (PrgMO)
- Chief Project Officer (CPO)

EQUIPE DE PROJETO AUTÔNOMA (APT – AUTONOMUS PROJECT TEAM)

Quando uma organização realiza alguns projetos autônomos, a função de gerenciamento de projetos permanece dentro do próprio projeto. A fonte de informação sobre práticas de gerenciamento de projetos, neste caso, vem da experiência anterior e da prática dos líderes de projeto. Todos os custos da equipe do projeto são alocados no mesmo. A organização não fornece apoio e todas as funções de gerenciamento de projetos são realizadas pela equipe do projeto. A função do APT é gerenciar o projeto em toda a sua integridade, com isso, a responsabilidade total pelo sucesso do projeto reside no gerente do projeto.

PROJECT SUPPORT OFFICE (PSO)

O PSO fornece apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços aos vários gerentes de projeto simultaneamente, auxiliando no planejamento, na programação e na condução das mudanças de escopo e no gerenciamento de custos dos projetos. Os recursos envolvidos são alocados nos projetos, tanto internos quanto externamente, dependendo da natureza e da estrutura contratual dos projetos. Algumas vezes, pessoas do PSO são emprestadas durante a fase inicial ou mesmo ao longo de um projeto. A responsabilidade pelo sucesso do projeto não reside no PSO, mas nos gerentes de projetos que utilizam seus serviços.

PROJECT MANEGEMENT CENTER OF EXCELLENCE (PMCOE)

O PMCOE é o ponto focal da experiência em projetos, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos mesmos. Ele aparece como uma despesa geral de overhead, não sendo alocada diretamente nos projetos. A tarefa do PMCOE é em grande parte de natureza missionária: disseminar a idéia, converter os incrédulos e transformar os adeptos em profissionais, sendo encarregado pelas metodologias. Ele mantém abertos os canais de informação entre os projetos e a comunidade externa ao gerenciamento de projetos.

PROGRAM MANAGEMENT OFFICE (PRFMO)

O PrgMO gerencia os gerentes de projetos e é, em última instância, responsável pelos resultados dos projetos. Em grandes corporações, o PrgMO concentra seus esforços nos projetos prioritários. Os outros projetos são gerenciados por departamentos ou unidades, e recebem o apoio do PrgMO conforme necessário. O PrgMO, por natureza, compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente são necessários: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial.

CHIEF PROJECT OFFICER (CPO)

A responsabilidade do CPO consiste em cuidar e alimentar o portfolio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. Entre as atividades do CPO podem ser citadas as seguintes: envolvimento nas decisões de negócio que resultem em novos projetos, planejamento estratégico de negócios, estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para projetos, supervisão da implementação de projetos estratégicos, responsabilidade pelo sistema de gerenciamento de projetos em nível empresarial, desenvolvimento da conscientização e da capacidade em gerenciamento de projetos através da organização, avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuar projetos e o gerenciamento de stakeholders de alto nível, facilitação e mentoring.

Cabe ressaltar que, embora o autor defenda os cinco modelos como evolutivos estes modelos podem ter maior aderência a um específico tipo de organização face ao papel do gerenciamento de projeto no tipo de estratégia corporativa.

SERVIÇOS OFERECIDOS POR TIPO DE PSO

Há uma variedade de responsabilidades que um escritório de projetos (PMO) pode assumir, os quais podem lhe render diversas denominações, conforme segue VERZUH (2000).

BENEFÍCIOS DO PMO

São vários os benefícios de um PMO e estes serão percebidos a medida que o PMO é implementado por fases, logo abaixo são listados os principais benefícios:

- Reconhecimento Global;
- Melhoria da rentabilidade;
- Equipes de projeto produtivas;
- Melhoria organizacional;
- Mudança cultural para Gestão de Projetos;
- Profissionalismo do pessoal em Gestão de Projetos;
- Ferramentas e técnicas de GP Previsíveis e Reutilizáveis.

CONCEITO DE PROJETO, PROGRAMA E PORTIFÓLIO

Projetos, programas e portfólios são empreendimentos distintos em termos de estrutura e com objetivos diferenciados, mas que juntos exercem uma função estratégica maior dentro do contexto de uma organização.

Segundo o PMBOK “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um novo produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Um projeto tem caráter temporário onde se deve ter um inicio, um meio e um fim definido, mas não necessariamente implica que o produto gerado pelo projeto deva ser temporário.

Programa de projetos é um grupo de projetos relacionados entre si e coordenados de maneira articulada. A gestão e o controle centralizados do conjunto de projetos facilitam a operacionalização de cada um e permite a obtenção de benefícios e controles bem como a manutenção em conjunto dos seus objetivos.

Os programas podem ser estruturados de duas maneiras:

- Pela fragmentação de uma ação muito abrangente em diversos projetos, gerenciados um a um de modo que, quando todos forem finalizados, realizem um plano geral.
- Pelo agrupamento de muitos projetos executados em paralelo que acabam revelando alguns objetivos comuns, de modo a criar resultados coordenados e convergentes.

A estrutura geral dos programas tem alguma similaridade com a dos projetos embora estejam focados em objetivos mais amplos. No entanto, diferentes dos projetos, os programas não incluem aspectos operacionais e a descrição detalhada de atividades. Além disso, podem também envolver atividades cíclicas, repetitivas e sua finalização pode não prever datas precisas.

Além disso, os programas, por incluírem maior número de variáveis, são mais complexos e geram maior número de produtos que os projetos.

De modo geral, os programas dependem dos projetos a eles subordinados: são formalmente finalizados apenas quando todos os projetos que incluem são completados.

Um portfólio é uma coleção de programas e/ ou projetos agrupados do ponto de vista da estratégia. Não importa se utilizam ou não os mesmos recursos se têm características similares ou não entre si, mas sim sua importância estratégica para a empresa.

O padrão PMI para Gestão de Portfólio, 2008, pág. 4, define o conceito de portfólio: “uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados e para facilitar o gerenciamento efetivo do que precisa ser feito a fim de atingir os objetivos estratégicos do negócio.”

Kaplan (2005, p. 21) define portfólio apropriando-se de conceitos matemáticos, denominando-o como um conjunto de investimentos que armazenam características similares, sendo esses agrupamentos classificados por diferentes critérios, de acordo com características comuns.

O PMI relaciona portfólio e seus componentes conforme a figura 2:

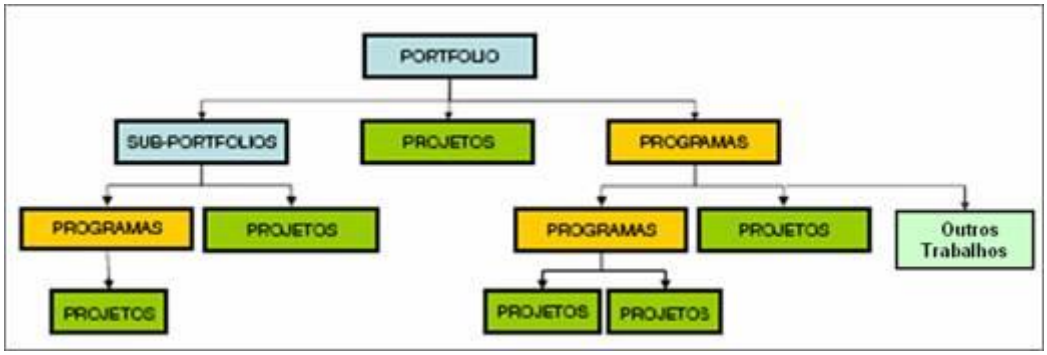


Figura 2: Visão macro de Portfólio, Programas e Projetos (adaptado pelo autor)
Fonte: The Standard for Portfolio Management – PMI (2008)

COMPARAÇÃO ENTRE PROJETO, PROGRAMA E PORTIFÓLIO.

A tabela 1 a seguir apresenta um paralelo entre essas três atividades

	Projeto	**Programa**	**Portfólio**
Escopo	Projetos possuem objetivos definidos. O escopo é desenvolvido progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Programas possuem escopo mais amplo e provêem benefícios mais significativos.	Portfólios possuem escopo relacionado ao negócio, que muda de acordo com as metas estratégicas da organização.
Mudanças	O gerente de projeto tem expectativa de mudanças e implementa processos para gerenciamento e controle das mesmas.	Os gerentes de programa devem ter expectativa de ocorrências de mudanças internas e/ou externas ao programa e devem estar preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças num ambiente mais amplo da organização.
Planejamento	Os gerentes de projeto elaboram continuamente informações de alto nível através de planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os gerentes de programa desenvolvem plano completo do programa e criam planos de alto nível proporcionando orientação para os projetos, nos quais os planos detalhados são criados.	Os gerentes de portfólio criam e mantém processos necessários e comunicação relativos para agregação ao portfólio.
Gerenciamento	Os gerentes de projeto lideram o time de projeto para atingir os objetivos do projeto.	Os gerentes de programa lideram os gerentes de projetos e o *staff do*programa, provendo visão e liderança geral.	Os gerentes de portfólio podem gerenciar ou coordenar o *staff* de gerenciamento de portfólio.
Sucesso	O sucesso é medido pelo produto e qualidade do projeto, por atendimento do orçamento, no prazo e pelo grau de satisfação do cliente do projeto.	O sucesso é medido pelo grau no qual o programa satisfaz as necessidades e benefícios propostos para o mesmo.	O sucesso é medido em termos do desempenho agregado pelos componentes do portfólio.
Monitoramento	Os gerentes de projeto monitoram e controlam tarefas e o trabalho de produção das entregas, serviços e resultados requeridos do projeto.	Os gerentes de programa monitoram a evolução dos projetos que compõem o programa para assegurar o atingimento das metas gerais, prazos, orçamento e benefícios que são metas do programa.	Os gerentes de portfólio monitoram o desempenho agregado e os indicadores de chave dos componentes do portfólio.

Tabela 1: Resumo comparativo de gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios (adaptado pelo autor)

Fonte: Guia PMBOK (2008)

APECTOS GERAIS DE MATURIDADE

O conceito de Maturidade em Gerenciamento de Projetos pode ser comparado ao que se observa no conhecimento vulgar pela observação da evolução do desenvolvimento humano em seus vários estágios: infância, adolescência e maturidade.

A maturidade está associada à qualidade e nasceu no movimento Total Quality Management (TQM) ou Melhoria da Qualidade Total. A melhoria é uma alteração de um estado “A” para outro estado “B”, o que implica um amadurecimento de processo e do produto (bens e serviços).

Sistemicamente, olhando o conjunto dos processos organizacionais, isto é, a grande “caixa preta” chamada empresa, diz-se que a ênfase na melhoria do processo produtivo implica uma produção mais uniforme, o que reduz erros, desperdícios, retrabalhos, mão-de-obra, tempo e materiais, contribuindo para o aumento da produção (SCHERKENBACH, 1991, p.13).

Assim, quanto maior a padronização dos produtos, melhor a qualidade, pois a variação no processo produtivo é menor e o sistema produtivo acaba por garantir a qualidade de um processo para o processo seguinte (CAMPOS, 1992 p. 9).

Entretanto, dificilmente uma organização sobreviverá com o mesmo produto ou processo indefinidamente, a competição e as mudanças são a própria roda propulsora da inovação, isto é, elas impulsionam e pressionam a empresa para inovar. As empresas, motivadas pela competitividade, promovem melhoria da qualidade e promovem iniciativas para ao acesso a novos conhecimentos tecnológicos no intuito de inovar em produtos, serviços e processos. Estas inovações, fenômeno iniciado e concretizado por agentes econômicos, são promovidas basicamente por empresas e instituições de pesquisa (REIS; 2004).

Segundo Porter (1999), do ponto de vista das estratégias, a competição é afetada pela revolução da Tecnologia da Informação (TI), que muda a estrutura setorial, proporcionando novos modos de superar o desempenho dos

rivais e disseminando negócios totalmente novos. A TI não se limita aos computadores e sistemas, mas abrange tecnologias de comunicações, automação de fábricas e outros equipamentos e serviços, permeando toda a cadeia produtiva. É a busca pela descomoditização (HAX, 2002).

A mudança de estágios da maturidade de qualquer processo técnico leva a dois fatos: à diminuição da variabilidade inerente do processo e ao aprimoramento do desempenho média do mesmo.

MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

O conceito surgiu como forma de diferencial competitivo e disseminou para modelos e para outras áreas do conhecimento, como o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) é formado por uma estrutura com patamares de crescimento, permitindo avaliações e aperfeiçoamentos (PRADO, 2003).

Para Kerzner (2002, cap.5), a maturidade em Gerenciamento de Projetos como o desenvolvimento de sistemas e processos, estes de natureza repetitivos, aumenta a probabilidade de sucesso destes. E os principais resultados na aplicação de modelos de maturidade residem na descoberta de oportunidades para melhoria no gerenciamento de projetos; aprendizado pelas verificações de mudanças necessárias; identificação de forças e fraquezas; e orientação ao desenvolvimento de um plano de capacitação.

Conforme Rabechini (2005, p. 120), são vários os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, sendo os mais difundidos: *Capability Maturity Model* (CMM) (HUMPHREY, 1989; PAULK et al., 1995), *Project Management Maturity* Model (PMMM) (KERZNER, 2001), o *Organizational Project Management Maturity Model* (PMI, 2003) e o Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (PRADO, 2008).

Para Verzuh (2003), maturidade é a utilização de melhores práticas voltada a resultados. As organizações que atingem resultados superiores em projetos compartilham dos seguintes atributos comuns: conjunto claro e bem

definido de processos de gerenciamento de projetos, um quadro organizacional responsável pelas práticas do GP e uso efetivo da tecnologia de informação aplicada aos processos, descritos a seguir:

Processos: são metodologias que abrangem os parâmetros de eficiência e eficácia nas funções tempo, custo, risco, controle de alterações e comunicação.

Organização: aplicação de melhores práticas numa estrutura formalizada e que funcione por meio de escritório(s) e centro(s) de excelência para suporte, análise e condução de projetos e programas.

Tecnologia da informação: é o catalisador dos atributos acima em que o GP obteve melhora significativa, ajudando na velocidade e eficiência do processo de informação e comunicação – elementos essenciais para se conseguir um nível exemplar de maturidade. Entretanto, as ferramentas de TI simplesmente não se traduzem em eficiência, mas a sua correta seleção e integração com os processos apropriados formam o sistema necessário para melhorar a maturidade de GP. Entre os elementos-chave desta integração estão o alinhamento estratégico do projeto, seleção e priorização e a coordenação de conjunto de projetos pelo escritório de programas de projetos. A conjunção destes aspectos contribui para diminuir a probabilidade de se ter projetos sem valor agregado.

ASPECTOS DO SEI

O modelo CMM foi desenvolvido pelo Software Engineering Institute (SEI) da *Carnegie Mellon University*, nos Estados Unidos, a partir da necessidade de se aprimorar a capacidade das empresas no desenvolvimento de software (SW). Foi um dos primeiros a surgir e utilizar o gerenciamento de projetos em sua estrutura (CLELAND; IRELAND, 2002, p. 293). São adotados cinco níveis de maturidade.

O nível se inicia em 1, representando o menor nível de maturidade, e vai até 5, representando o maior nível de maturidade (Tabela 2).

Nível	Definição do estágio da Organização
1. Inicial	Organização desprovida de processos ou eles não foram acessados. Times abandonam o planejamento para tentativa e erro. Desenvolvimento é *ad hoc.* Estabilidade de processos incerta e até caótica. Dependem do esforço individual e o nível de risco é maximizado.
2. Repetido	Implementação de processos é repetida. Mantém-se o que deu certo e descarta-se o que não deu. São organizações conscientes que aprendem e melhoram. Os indivíduos chegam a desempenhar o planejamento do projeto.
3. Definido	Processos de planejamento, desenvolvimento e manutenção são documentados. Aparecem aqui os grupos de treinamento e o responsável pelas organizações de processos.
4. Gerenciado	Definição de processos de medição de efetividade dos processos com vistas à melhoria contínua. Processo de desenvolvimento de SW e produtos são quantitativamente compreendidos e controlados.
5. Otimizado	Estado de contínuo processo de aprimoramento que é possibilitado pelo *feedback* quantitativo do processo e pelo emprego de ideias, aptidões e tecnologias inovadoras.

Tabela 2 – Níveis do CMM.
Fonte: Adaptado de Cleland e Ireland (2002, p. 294) e adaptado de Meisner (2005, p. 277) e Sato (2004, p. 89-92).

Aqui, os níveis de maturidade equivalem ao nível de capacidade que a organização possui para desenvolver suas atividades e, segundo Cleland e Ireland (2002, p. 294), este modelo pode ser adotado para o gerenciamento de projetos.

Exceto pelo nível 1, os demais são divididos em áreas de processos-chave *Key Process Areas* (KPAs) e indicam as possibilidades de melhorias para o nível de maturidade acima e pretendido. Os KPAs são um conjunto de atividades relacionadas que, feitas coletivamente, representam a meta a se atingir na maturidade. Estas áreas estão mostradas na Tabela 3.

Áreas do nível 2	Áreas do nível 3	Áreas do nível 4	Áreas do nível 5	Áreas comuns
Gestão de requisitos	Foco em processos para produção de SW	Gestão quantitativa dos processos	Prevenção de defeitos	Compromisso de executar
Planejamento do projeto do SW	Definir processos da organização em ativos	Gestão da qualidade do SW	Gestão de mudança dos processos	Capacidade para executar
Controle do projeto do SW	Programa de treinamento			Atividades executadas
Gestão de subcontratos de SW	Gestão integrada			Medição e análise
Gestão da qualidade do SW	Engenharia de produto de SW			Verificação da implementação
Gestão da construção do SW	Colaboração intergrupo			
	Avaliação de pares			

Tabela 3 – Áreas chaves de melhoria de processos (KPAs).
Fonte: Paulk (1995).

O CMM requer o envolvimento de pessoas na gerência em busca da qualidade que aumenta proporcional e correspondentemente em relação ao nível de maturidade que a organização se encontra. É considerada uma metodologia impulsionada por metas-chave que a organização deve perseguir e compará-las ao realizado.

ASPECTOS DO PMMM

Neste modelo, o autor, Kerzner (2002, cap. 2), reforça a necessidade de um plano, caso contrário não se saberá quando ela termina, mas no caso de processos de gerenciamento as atividades são continuadas.

A princípio o termo sucesso foi definido como conclusão da programação no prazo, no custo e no nível de qualidade preestabelecido pelo cliente.

Hoje em dia, com a participação do cliente final, o termo é mensurado em: a) fatores primários: prazo, custo, qualidade; b) fatores secundários: aceite pelo cliente, e utilização de seu nome como referência.

Pode-se ainda usar dois componentes: os Fatores Críticos de Sucesso (FCS: como fator de cumprimento da programação, orçamento, qualidade, conveniência e oportunidade de assinatura do contrato, processo de controle de mudança, e aditivos ao contrato) e os Indicadores de Desempenho (ID, no uso das práticas de GP, estabelecendo processos de controle, uso de indicadores interinos, qualidade de recursos planejados versus aplicados, e envolvimento do cliente).

> Maturidade é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si só, garantia de sucesso. Apenas aumentam a sua probabilidade.(KERZNER, 2002, p.46).

A curva de aprendizado na maturidade é medida em anos e “é o desenvolvimento de sistemas e processos que são repetitivos por natureza e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso”. A cultura da organização e a natureza do negócio ditam o tempo gasto neste desenvolvimento o qual passa por fases do ciclo de vida para a maturidade conforme Tabela 4.

Embrionária	Aceita pela Ger. Executiva	Aceita pelos Ger. Áreas	Crescimento	Maturidade
Reconhecer necessidade	Apoio visível destes	Apoio destes	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver sistema de controle gerencial: custo e programação
Reconhecer benefícios	Entendimento de GP pelos Executivos	Comprometimento destes	Desenvolver uma metodologia de GP	Integrar controle de custos e programação
Reconhecer aplicabilidade	Promotores Executivos	Proporcionar conhecimento aos Gerentes de Áreas	Comprometimento com o planejado	Fazer programa de ensino para melhorar competências em GP
Reconhecer o que precisa ser feito	Mudar condução do empreendimento	Liberar funcionários para treinamento em GP	Mínimas oscilações de escopo. Sistema de rastreamento.	

Tabela 4 – Cinco fases do ciclo de vida para a maturidade em GP.
Fonte: Adaptado de Kerzner (2002, p. 47).

Fase embrionária: gerentes intermediários e seniores devem reconhecer (mais que apoio moral) necessidades, benefícios e aplicações da GP, a partir da base, como algo capaz de melhorar a organização. Afinal, nenhuma empresa abandonou a GP após utilizá-la. Mas é preciso tempo.

Fase de aceitação pela gerência executiva: a ausência de apoio concreto (além do apoio moral) é o maior obstáculo para a maturidade e excelência. A palavra-chave é “visibilidade”.

Fase de apoio dos gerentes de área: estes precisam de profundo conhecimento nas ferramentas de GP pela sua responsabilidade pelas equipes e para o apoio ostensivo e comprometimento.

Fase de crescimento: pode ocorrer paralelamente às fases anteriores. Os sistemas são desenvolvidos e refinados para controle e padronização como reflexo do comprometimento, assim como minimização de mudanças ou oscilações de escopo que aumentam custo e prazos que, mesmo pequenas,

em seu conjunto representam riscos e ameaças para o projeto. O software para planejamento e controle é o momento conclusivo.

Fase de maturidade: as fases anteriores podem se concretizar em 2 anos, mas esta fase exige a importância da integração de tempo e custo. É impossível ser entendida apenas na análise da programação e o mesmo se dá com custo. Isto exige reformulação do sistema de contabilidade para "horizontal", incluindo-se indicadores de valor agregado, custos por atividade e apontamento de horas.

O elemento final desta fase é um programa de educação continuada e de longo prazo, baseado em lições aprendidas conforme as questões da Tabela 5.

Questões
Sua empresa adotou sistema e GP e utilizou com firmeza?
Implementou filosofia que conduziu ao sucesso em GP?
Assumiu sério compromisso com o planejamento ao lançar cada novo projeto?
Minimizou as mudanças de escopo, comprometidos com objetivos realistas?
Reconhece que controle de custos e de produção são inseparáveis?
Escolheu pessoas certas para a GP?
Os gerentes executivos recebem informações em nível de promotor do projeto em vez daquelas destinadas aos Gerentes de Projetos?
Os executivos reforçaram o comprometimento dos gerentes de área e deram verdadeiro apoio aos seus esforços?
A empresa dá mais atenção aos terceirizados que aos próprios recursos?
Ela incentiva a recompensa, a melhoria na comunicação, cooperação, trabalho em equipe e confiança?
Os gerentes seniores costumam partilhar o reconhecimento por projetos bem-sucedidos com a equipe e os gerentes de áreas?
A empresa tem por norma concentrar-se na identificação e correção antecipada, rápida e econômica dos problemas?
Os participantes utilizam o software de gerenciamento de projetos mais como uma ferramenta ou como um substituto do planejamento bem feito e da comunicação interpessoal?
Sua empresa instituiu um programa de treinamento para todos os funcionários baseado nas experiências aprendidas em projetos?

Tabela 5 – Questões de educação continuada para atingir maturidade em GP.
Fonte: Adaptado de Kerzner (2002, p. 50).

Para cada uma das fases, fatores críticos para o sucesso são necessários para se proceder com o este modelo de maturidade. Estes Fatores Críticos para o Sucesso e Fracasso estão descritos na Tabela 6 em cada fase.

FCS – Fatores Críticos para o Sucesso	FCF – Fatores Críticos para o Fracasso
Fase de aceitação pela gerência executiva	
Considerar recomendações dos funcionários	Recusar-se a aceitar ideias dos colegas
Reconhecer que a mudança é necessária	Não admitir que a mudança possa ser necessária
Entender a participação dos executivos na GP	Acreditar que o controle da GP cabe ao nível executivo
Fase de aceitação pelos gerentes de área	
Dispor-se a colocar interesses da empresa acima dos pessoais	Relutância a compartilhar informações
Dispor-se a aceitar responsabilidades	Recusar-se
Dispor-se a aceitar o progresso de colegas	Insatisfação com o processo de colegas
Fase de crescimento	
Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial	Perceber metodologia-padrão como ameaça e não como benefício
Apoiar um padrão de monitoramento e de relatório	Não conseguir entender os benefícios da GP
Reconhecer a importância do planejamento efetivo	Dar apenas “apoio moral” ao planejamento
Fase de maturidade	
Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis	Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação
Rastrear os custos reais	Não perceber a necessidade de rastrear custos reais
Rastrear os custos reais	Acreditar que crescimento e sucesso em GP são sinônimos

Tabela 6– Fatores críticos no ciclo de vida para a maturidade em GP.
Fonte: Adaptado de Kerzner (2002, p. 54).

Para Kerzner (ibidem), apenas a prática em GP não é garantia automática para o atingimento da excelência. Ela pode ser alcançada no entendimento, pelos funcionários, de seu papel e requer dois componentes:

Primeiro componente da excelência: a excelência em GP cria e requer fluxos contínuos de projetos administrados com sucesso. A administração bem-sucedida não garante sucesso em cada um dos projetos. Requer, ainda, conhecer quais riscos odem/devem ser assumidos e quais não.

> ...a conclusão prematura de um projeto, sob as circunstâncias adequadas, pode ser vista como bem-sucedida quanto os recursos inicialmente destinados àquele projeto são realocados para atividades mais lucrativas, ou quanto a tecnologia necessária para o projeto não existe e não poderá ser desenvolvida a custo razoável e em um prazo adequado. (KERZNER, 2002, p. 55).

Segundo componente da excelência: decisões tomadas em projetos devem levar em conta interesses do projeto e da empresa como um todo. A excelência deve ser vista com cuidado, pois erros comuns viram procedimentos-padrão que se perpetuam no lugar das boas práticas em GP, como os mostrados na Tabela 7.

Descrição
Lucratividade não garante excelência.
Corte contínuo do orçamento dos projetos em 10% não leva à excelência na gestão destes processos.
O tempo gasto na definição de estimativas dos projetos não melhora a qualidade destas estimativas, nem conduz à excelência em GP.
A atitude do gerenciamento dos executivos de estar sempre à vista não leva à excelência em GP nem à invisibilidade dos executivos.
Os GePs que sempre tomam decisão certa não estão tomando decisões suficientes.
O tempo, em anos, necessário para alcançar a excelência em GP dez vezes o nº de políticas e procedimentos de GP em prática. Um envolvimento ainda maior dos executivos irá aumentar esse prazo em um século.
A excelência em GP raramente é alcançada na primeira tentativa.
A satisfação dos clientes não é garantia de que o projeto foi gerenciado com excelência.

Tabela 7 – Erros comuns que se perpetuam como procedimento-padrão.
Fonte: Kerzner (2002, p. 56).

De forma geral, o modelo pode ser entendido como um modelo que contém questões as quais podem ser utilizadas por várias empresas e cujos resultados se apresentam de forma padronizada, dando maior funcionalidade à alta administração.

ASPECTOS DO MMGP

Este modelo se propõe a avaliar a maturidade do setor e da organização e contempla níveis, elementos e dimensões.

Os níveis, que são cinco, estão mostrados na Tabela 8 com a respectiva descrição do estágio em que pode se encontrar a organização; o nível 1 é o estágio de menor maturidade.

Nível	Definição do estágio da Organização
1. Inicial ou Embrionário ou *ad hoc*	Estágio inicial de gerenciamento de projetos e projetos são executados na base do “melhor esforço” individual. Geralmente sem planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. As possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento às especificações técnicas são grandes.
2. Conhecido	Investimentos constantes em treinamento e adquiriu softwares de gerenciamento de projetos. Pode ocorrer a existência de iniciativas isoladas de padronização de procedimentos, mas seu uso é restrito. Percebe-se melhor a necessidade de se efetuar planejamento e controle e, em algumas iniciativas isoladas, alguma melhoria é percebida. No restante os fracassos "teimam" em continuar ocorrendo.
3. Definido ou padronizado	Padronização de procedimentos, difundida e utilizada em todos os projetos sob a liderança de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Metodologia disponível e praticada por todos (parte já informatizada). Estrutura organizacional adequada. Tenta-se obter o melhor comprometimento possível dos principais envolvidos. Os processos de planejamento e controle são consistentes e a aprendizagem faz que eles sejam executados cada vez melhor. Os resultados “estão aparecendo”.
4. Gerenciado	Processos consolidados e aperfeiçoando o modelo. Possibilita avaliação de desvios da meta e causas com uso de contramedidas. Melhoria contínua está em uso e evolui para estrutura que permite um relacionamento mais eficaz com as áreas envolvidas. Alinhamento dos projetos às estratégias. Aperfeiçoa-se o GP em áreas como relacionamentos humanos, conflitos, negociações etc. O uso de GP é reconhecido como fator de sucesso.
5. Otimizado	Otimização na execução de projetos com base na larga experiência, conhecimentos e atitudes das pessoas. Os novos projetos podem também se basear em um excelente banco de dados de “melhores práticas”. O nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

Tabela 8 – Níveis de Maturidade.
Fonte: Adaptado de Prado (2008, p. 30-31).

Os elementos são constituídos pelos processos, pessoas e tecnologia. As dimensões mostradas na Tabela 9 retratam cinco aspectos que retratam a capacidade de a organização se articular para atender aos objetivos estratégicos e permeiam os níveis de maturidade, relacionando-os em cada nível com diferentes intensidades.

Dimensão da Maturidade	**Nível de Maturidade**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Competências técnicas	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Software de tempo	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Competências Comportamentais e Contextuais	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Otimizada

Tabela 9 - Relação da dimensão com o nível de maturidade.
FONTE: Prado (2008, p. 30).

Dentro da dimensão ‘Gerenciamento’ encontram-se os conhecimentos de administração necessários à gestão da empresa e outros definidas por Prado (2008) que seguem o PMBoK nos processos do ciclo de vida do projeto e nas áreas de conhecimento: Escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, risco, comunicação, aquisição e integração.

A avaliação, que pode ser ampliada a mais de um setor da organização, tem suas respostas analisadas e computadas considerando-se os critérios estabelecidos, cujos resultados são mostrados em termos de aderência ao modelo. Considera-se nula ou fraca a aderência até 20%; aderência regular quando os valores estão entre 20% a 60%; boa entre 60% a 80%; e acima de 80% a aderência é completa. A Figura 3 mostra uma organização em dois momentos: no primeiro com aderência fraca na parte esquerda da Figura, e

após implementação de ações de melhoria, boa aderência ao modelo, na parte direita da referida Figura.

Nivel	Percentual de Aderencia				
	20%	40%	60%	80%	100%
2					
3					
4					
5					

Nivel	Percentual de Aderencia				
	20%	40%	60%	80%	100%
2					
3					
4					
5					

Figura 3 – Resultado de avaliação de aderência ao modelo MMGP.
Fonte: Prado (2008, p. 70).

No exemplo acima, a organização passou do nível 1 (média de 1,8) de maturidade, consolidou os níveis 2 e 3 e caminha para o nível 4 (média 3.6).

Como o modelo permite que a avaliação seja feita em mais de um setor da organização – por exemplo, engenharia, informática e marketing, ele pode ser utilizado internamente como instrumento de benchmarking.

ASPECTOS DO OPM3

Resultado de um esforço efetuado pelo PMI ao final de 2003, o Organizational Project Management Maturity Model (OPM3 – PMI, 2003) é o modelo que permite fazer perceber a conexão entre estratégia e projetos (PPPs) e identificar as melhores práticas de forma que estes aspectos contribuam com o sucesso da organização. Pode-se dizer que este modelo constitui-se de quatro fases:

Conhecimento: textos narrativos apresentando os conceitos deste modelo e sobre o gerenciamento de projetos organizacional e maturidade.

Avaliação (ou assessment): auto avaliação feita por meio de 151 questões que abrangem métodos, processos e procedimentos. A organização, após autoavaliação, identifica forças e fraquezas e procura pela melhoria.

As avaliações são realizadas em 5 dimensões por meio de questionários:

a) Estágio de Melhoria de Processos: Padronização, Medição, Controle e Melhoria Contínua.

b) Domínios: Projetos, Programas e Portfólios (conceituação alinhada à terminologia do IPMA).

c) Progressão das capacitações incrementais.

d) Associação aos processos do PMBoK.

Os resultados são computados por um Sistema Informatizado e Interativo e foram resumidos conforme Figura 4:

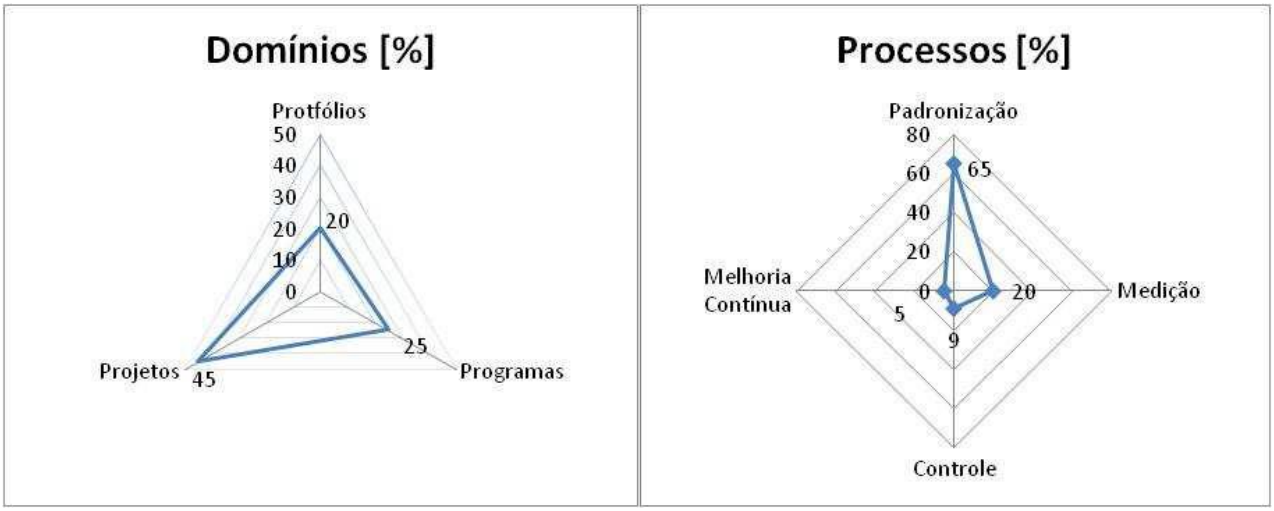


Figura 4 – Exemplo de resultado apresentado pela avaliação OPM3.
Fonte: Adaptado do OPM3 (PMI, 2003, p. 43-44).

Além destas medições, há ainda uma avaliação dos PPP à luz da Padronização, Medição, Controle e Melhoria (PPP/SMCI, no inglês) para cada dimensão PPP. No exemplo acima a avaliação de maturidade da organização ficou em 30%.

A terceira fase é constituída do aperfeiçoamento (improvement), utilizando-se um banco de dados com cerca de 600 melhores práticas, desdobradas em capacitações associadas aos resultados que seriam produzidos, caso a organização as possuam.

A última fase é a implementação que é feita com as orientações do CD interativo e cujo resultado é um plano de implementação.

IMPLEMENTAÇÃO DO PMO

Uma das maiores dificuldades das empresas de baixa maturidade em gerenciamento de projeto está em determinar qual é seu atual desempenho, uma vez que geralmente não têm métricas e não registram as informações de projetos de forma que possam ser comparadas.

Segundo SILVEIRA (2006), a falta de histórico adequado dificulta a identificação da melhoria e aumenta a pressão por resultados.

A implementação do escritório de projetos exigirá uma iniciativa típica de "mudança cultural", e deve ser tratada com objetivos de mais longo prazo, uma vez que envolve mudar a forma como as pessoas fazem seus trabalhos. Esse esforço é, usualmente, subestimado CRAWFORD (2002) e isso pode ser a causa de fracasso da tentativa. CRAWFORD cita, como maiores desafios culturais na implementação do PMO, os seguintes assuntos: velocidade, mas com paciência – a velocidade deve acontecer no sentido de se entregar alguns resultados mais imediatos, para se mostrar a validade do empreendimento, e a paciência no sentido de que a mudança cultural acontece com tempo, e não antes; liderança, a partir do escalão administrativo inferior – curiosamente, ganhos percebidos no escalão operacional tenderão a facilitar a adoção das metodologias de Gerenciamento de Projetos pelas demais unidades organizacionais da empresa; uma perspectiva de pensamento sistêmico; sistemas de âmbito corporativo; gestão do conhecimento; aprendizado pela organização; e comunicações abertas.

Os custos envolvidos na sua implantação podem incluir pessoal dedicado para sua operação, infra-estrutura adequada para atendê-los, custos de treinamento e consultoria. Esses dois últimos tendem a diminuir significativamente à medida que a empresa aumenta a sua maturidade em gerenciamento de projetos (SILVEIRA, 2006).

O sucesso do PMO, portanto, somente poderá ser medido após algum tempo, em que a empresa conseguir absorver a nova cultura e forma de trabalhar, pela adoção efetiva dos processos de gestão de projetos e quão

melhor sejam os resultados dos projetos. Segundo KOTTER (apud RODRIGUEZ, 2005), formalizar essa nova maneira de trabalhar é uma das oito etapas necessárias à conclusão bem sucedida de uma mudança nas organizações.

Uma pesquisa feita pela revista eletrônica CIO Magazine (orientada ao público de Tecnologia da Informação – T.I.) e o PMI com 303 profissionais de T.I. (CIOs, CTOs, Executivos e profissionais filiados ao PMI) mostrou 76% de referência a PMOs com até 3 anos de existência e 50% mencionaram melhorias nos índices de desempenho dos projetos (apenas 22% não controlam esses indicadores) e que os principais benefícios foram: ter implementado padrões de Gestão de Projetos (62%), melhoria na satisfação de clientes internos (38%), aumento na produtividade dos funcionários (39%), redução de custos (27%) e melhoria na satisfação de clientes externos (25%) (CIO, 2003).

ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Segundo, material de apresentação sobre “Consultoria Estratégica em Gestão de Projetos – Implementação de um PMO”, da Creativity, ela propõe a seguinte estratégia para implementação do PMO:

Fazer uma avaliação do nível de maturidade organizacional em termos de gestão de “gestão”, identificando as restrições e os riscos da implementação do PMO. Realizar ainda, uma análise de intervalos entre o nível desejado de maturidade e as aptidões atuais desenvolvendo dessa forma, um plano de ação para preencher cada diferencial.

Esse material propõe alguns pontos importantes para a implantação do PMO, tais como, efetuar uma avaliação (*assessment*) do nível de maturidade organizacional em termos de gestão de “gestão”, estabelecer a visão do PMO, considerando em que ponto mudará a organização com sua implementação, identificar os pressupostos e as limitações quanto aos fatores chaves do sucesso, definir qual o modelo de PMO que se ajusta melhor à direção da organização, elaborar um plano de implementação do PMO, incluindo um plano

de transição, pois haverá necessidade de mudanças culturais. Criar um “Comitê Diretor” (*Steering Committee*) composto por representantes das diversas unidades organizacionais, revendo o plano e assinando-o para favorecer os compromissos e a adoção do plano.

Deverá ainda, planejar e estabelecer prioridades. O enfoque inicial do PMO devem ser os principais problemas que bloqueiam a melhoria dos resultados dos projetos.

Pode ser necessário concentrar-se, nos primeiros tempos, na cedência de recursos e no aconselhamento.

Como o decorrer do tempo à ênfase tenderá a mudar o enfoque para as funções de formação e promoção para incrementar a cultura de gestão de projetos através de toda a organização.

Nesta fase o PMO deve implementar metodologias consistentes para gestão do âmbito, dos custos, dos prazos e da qualidade de alguns projetos. É recomendável que essas implementações sejam conduzidas em projetos-piloto, antes da implementação total em projetos maiores.

Se a organização está para iniciar a adoção da gestão de projetos, é recomendável usar um piloto para apoiar um Programa, uma Divisão ou uma Unidade Organizacional. Não se podem implementar todas as funções de uma só vez em toda a organização ao mesmo tempo.

Operar em manter o PMO. Uma vez operacional o PMO é preciso monitorar e controlar as suas atividades, conduzindo periodicamente uma auditoria externa que considere as perspectivas: do pessoal do PMO, dos chefes de projeto, dos gestores funcionais, da gestão executiva. O envolvimento da gestão executiva deve ser contínuo, mas sem interferir diretamente na operação do PMO. Deverá conduzir revisões da eficácia do PMO, à luz das iniciativas de melhoria continua.

INICIO DA IMPLEMENTAÇÃO - PROCEDIMENTOS

Conforme BLOCK (1998) implantar um PMO requer muito esforço, pois envolve uma mudança na forma de trabalhar da organização, envolvendo várias pessoas e necessitando um planejamento cuidadoso para ser bem sucedido. Existe um conjunto diferente de passos a ser seguido para sua implantação conforme cada autor pesquisado. A tabela 2 demonstra um comparativo entre os passos recomendados para implementação de um PMO segundo três diferentes autores.

Estabelecidas às definições iniciais, entra-se na fase de implementação, na qual, segundo VALERIANO (2002), são obtidos os recursos necessários ao funcionamento do escritório e é formada a equipe e a instalação física do escritório de projetos que permitirão dar início aos trabalhos. O autor destaca ainda que na implementação devam ser realizados os treinamentos dos envolvidos nos novos processos desenvolvidos.

Estudando a visão de CLELAND (2002), os passos incluídos nesta fase referem-se à definição e anúncio do início do escritório de projetos, além de estabelecer um plano para os sucessos iniciais no apoio a Gerentes de Projeto e dirigentes. O autor ressalta que se deve trabalhar com muita atenção com dirigentes e Gerentes de Projeto para entender suas necessidades e atendê-las.

Considerando a fase de implantação segundo o trabalho de DINSMORE (1999), depois que os pontos básicos do gerenciamento do PMO tenham sido cumpridos, o escritório de projetos está, teoricamente, pronto para funcionar. Para ele, no entanto, existem pontos específicos que precisam de atenção especial como:

- **Hardware, software e interconectividade:** de acordo com o tipo de escritório de projeto implementado, a necessidade dos itens de hardware, software e interconectividade podem variar, uma vez que os computadores e periféricos precisam ser especificados para atender as

necessidades previstas de armazenamento de dados numéricos e texto e emissão de relatórios;

- **Metodologia e procedimentos:** para realizar qualquer tipo de atividade de projeto, é necessário haver convergência sobre como as coisas serão feitas, ou seja, é necessário o desenvolvimento de um processo comum para levar o projeto a seu término;
- **As pessoas, o poder e a política:** é necessário o envolvimento das pessoas da organização e a utilização de métodos que façam com que os envolvidos trabalhem em convergência Para isto um plano detalhado deve ser desenvolvido, que assegure que os interesses e opiniões de todos os participantes ligados ao projeto sejam cuidados e alimentados.

OPERAÇÃO

Na fase de operação é realizada a expansão da operação do PMO. A etapa de implementação, abordada por VALERIANO (2002) pode ser enquadrada nesta fase.

Segundo o autor, depois de verificada a conformidade dos processos, dos meios materiais e da equipe, inicia-se o aumento do alcance do escritório de projetos, abrangendo um número crescente de projetos, tendo todos os seus passos acompanhados e avaliados.

Segundo a abordagem de implantação pregada por CLELAND (2002), dos passos elencados pelo autor, enquadra-se nesta fase o desenvolvimento dos serviços do escritório de projeto através do atendimento contínuo das necessidades de negócios ao mesmo tempo em que provê serviços aos Gerentes de Projeto. Já analisando a implantação conforme a proposta de VARGAS (2003), dos passos propostos pelo autor, é integrante desta fase o passo referente à entrada em operação.

MELHORIA CONTINUA

Segundo VALERIANO (2002), na fase de melhoria contínua foram atingidos os objetivo iniciais e a eficácia do escritório de projetos. Desta forma os esforços devem ser desenvolvidos para melhorar os processos, atualizar

softwares e meios de comunicação, reciclar a equipe e obter os melhores resultados das lições aprendidas. O autor destaca que nesta fase busca-se a eficiência do PMO.

Analisando a visão de CLELAND (2002) para a implantação do escritório de projetos, inclui-se nesta etapa o refinamento das habilidades e papéis do escritório.

Deve estar presente na equipe do escritório a certeza de que à medida que o envolvimento com os clientes cresce o esforço para entregar apenas os melhores produtos deve ser reafirmado. Fazendo alusão a abordagem utilizada por VARGAS (2003), o passo que se enquadra nesta etapa é o de feedback e melhoria contínua.

PROBLEMAS EM IMPLEMENTAÇÕES:

Os maiores problemas em implementações ocorre quando a amplitude de mudanças é subestimada, bem como, quando há insuficiente patrocínio da iniciativa, conflitos culturais e de interesses, implementação abrupta, não faseada e não envolvimento de todos os stakeholders.

FATORES DE RISCO

Os autores pesquisados apontam diversos fatores cruciais ao sucesso de uma iniciativa de formação de um escritório de projetos. A seguir os fatores críticos de sucesso destacados pelos diferentes autores.

DINSMORE (1999)

- Apoio de sponsor (patrocinador) ou diretoria com poder e influência na empresa para assegurar que fatores externos sejam tratados. Os escritórios de projetos necessitam de ressonância com a alta gerência e devem ser parte da estrutura de poder da empresa para serem eficazes.
- Recursos técnicos: Hardware e software atualizados e de qualidade são fundamentais para que o escritório seja eficaz.

- A metodologia de gestão a ser utilizada deve ser coerente, com processos e procedimentos explicando detalhadamente como conduzir os projetos.
- Premissas organizacionais que facilitem a comunicação do escritório de projetos com as diversas áreas da organização.
- Pessoas qualificadas para gerenciar e prestar suporte técnico aos projetos.
- O escritório deve ser capaz de demonstrar os benefícios da adoção das práticas de gerenciamento que estão propondo.

KERZNER (2002)

- Ao desenvolver a metodologia de gestão, não reinventar a roda, não desenvolver a metodologia a partir do zero.
- A aceitação e utilização da metodologia pelo conjunto da organização é que conduzem à excelência.

VALERIANO (2001)

- Um fator decisivo para o sucesso da implantação de escritório de projetos é o valor que a alta gerência dá aos projetos e aos processos gerencias. Se o apoio for pouco, e não houver comprometimento no alto nível, o fracasso será provável.
- O nível de atuação do escritório pode determinar seu sucesso, uma vez que quanto mais amplas forem suas atribuições em perspectiva, maiores às perspectivas de dar certo, pois uma vez que suas atividades iniciarem restritas, dificilmente será possível expandi-las quando necessário.
- A qualidade e excelência dos serviços prestados é ponto importante, uma vez que se estes não satisfizerem suas atribuições iniciais, dificilmente irão evoluir para exercer atividades mais elevadas.
- O sistema de informações para o armazenamento de dados e informações dos projetos deve visar à melhoria dos processos gerenciais.

- A equipe do EP deve ser corretamente dimensionada, com dedicação suficiente para resolução dos problemas de projetos abordados pelo escritório de projetos.

RISCOS E MUDANÇAS NA IMPLEMENTAÇÃO

A implantação de um PMO em uma organização acontece pela necessidade de negócios, uma vez em que vivemos em um mercado dinâmico, ou pela proposta de melhorias na forma de gerenciamento de projetos, programas e portfolios da organização. A implantação provoca uma serie de mudanças na estrutura organizacional, nas atividades da empresa e a forma em que os projetos são conduzidos. Os possíveis riscos destas mudanças devem ser contempladas no planejamento da implantação do escritório de projetos, com um plano de mudança.

A cultura organizacional é um dos principais fatores de resistência para implantação do PMO, uma vez em que a organização não tem a metodologia de GP implantada, ela sofrerá para disseminar em todos os níveis da organização o motivo e benefícios do escritório de projetos, o qual futuramente atuará também como ferramenta estratégica.

Para a identificação e gestão dos riscos, os mesmos devem ser levantados na fase de planejamento da implantação, este levantamento pode ser realizado através de um benchhmarking ou buscar no repositório e histórico de projetos semelhantes já concluídos. Classificando os riscos, medindo seus impactos e definindo uma ordem de priorização.

POSSÍVEIS RISCOS NA IMPLEMENTAÇÃO

O PMO centraliza e auxilia nos projetos de toda a organização, consequentemente com sua implantação, a forma e tomadas de decisões em que os negócios da organização são conduzidos sofrem impactos e geram mudanças, provocando resistência para utilização deste modelo de gestão e metodologia.

Algumas restrições internas e externas, podem causar dificuldade para implantação do PMO, restrições que resultaria em uma mudança estrutural, como a dificuldade de transferir recursos, os interesses pessoais, as questões fiscais são consequências e impactos da implantação do escritório de projetos.

PLANO DE RESPOSTA AO RISCO

Visando aumentar as oportunidades e minimizar os possíveis impactos dos riscos negativos identificados na implantação do PMO, deve ser feito um plano de resposta aos riscos. Este plano de resposta identifica e elenca os possíveis riscos na implantação do PMO, prioriza os riscos, isso é, os quais devem ser tratados como prioridade e designado maior esforço da equipe de projetos e envolvidos.

Cada risco identificado tem uma particularidade. e por isso deve ser selecionada a melhor estratégia. Então ações especificas devem ser implantadas e desenvolvidas para para implantar esta estratégia. Segue algumas alternativas:

- Aceitar: A equipe do projeto, PMO, decide aceitar o risco, não trocando a estratégia definida e aceitando ativamente o risco, e caso ele ocorra uma plano de contingência pode auxiliar a minimizar os impactos.
- Evitar: O PMO mudará o plano do projeto para eliminar o risco e os possíveis impactos, garantindo impacto zero no decorrer do projeto. Na maioria das vezes o risco é eliminado quando são identificados previamente pela equipe de projetos evitando com ajuste no escopo, plano de comunicação ou com auxilio de especialistas.
- Mitigar: A equipe de projeto reduz a probabilidade e impactos dos riscos identificados, mudando os impactos adversos e de alto impacto para um risco aceitável ou possível de reparação.
- Transferir: O PMO transfere o risco para um terceiro, dando a outra parte a responsabilidade de gerenciamento e de absorver possíveis impactos, mas esta ação não elimina o risco.

FATORES PARA O SUCESSO NO PROCESSO DE MUDANÇA

É importante que a alta gerencia esteja envolvida e apoiando a implantação do escritório de projetos, pois sua implantação provoca uma serie de mudanças que devem ser observadas e contornadas para minimizar a falhas em sua aplicação, Kotter (1998) cita oito erros que podem levar ao fracasso na mudança organizacional:

Erro 1 - Não estabelecer um senso de urgência grande o suficiente

Programas e projetos de mudanças precisam criar um senso de urgência nas pessoas. Sem esse senso de urgência a sinalização da organização para seus colaboradores fica confusa. A empresa precisa e quer a mudança mas não imprime o senso de urgência. Se não é urgente, as pessoas concluirão de que a mudança não muito necessária (se fosse haveria, é certo, um senso de urgência). Não estabelecer um senso de urgência cria complacência, minando o esforço da mudança.

Erro 2 - Não criar uma coalização suficiente forte par direcionar a mudança.

Mudanças sempre começam com poucas pessoas. Mas para que sejam possíveis, é necessário obter uma massa minimamente critica. Sem uma coalização de apoio à mudança organizacional esta não acontece.

Erro 3 - Falta de visão clara da mudança

Se as pessoas não enxergarem a necessidade de mudança e não enxergarem o que e como deve ser mudado, essa mudança organizacional não ocorre É necessário que a proposta da mudança faça sentido. Ninguém numa empresa dedica esforço para algo que não faz sentido. Por outro lado, mesmo que a mudança faça sentido, é necessário o entendimento de duas variáveis chave. A primeira é saber o que faz. A segunda é saber como fazer. Os conceitos em jogo aqui são significado e clareza. A mudança deve ter um significado que faça com que as pessoas se movam em direção à mudança. A clareza faz com que as pessoas entendam o que deve ser entregue e como.

Erro 4 - Falta de comunicação da visão

Não é suficiente ter uma visão clara a respeito do que e como deve ser feito. É necessário que os envolvidos conheçam a visão do que deve ser mudado. Uma transformarão organizacional necessita que a maioria dos colaboradores entenda o que deve ser feito. Sem comunicação adequada isso é impossível. O problema é que não basta simplesmente escrever o que deve ser através de uma declaração de escopo ou através de uma estrutura analítica do projeto. A mudança precisa ser exaustivamente esclarecida e comunicada de forma continua, até que se torne um conceito claramente implantado na mente das pessoas. Um programa ou um projeto de mudanças organizacional precisa de uma estrutura de comunicação poderosa e métodos eficazes. É papel do PMO fazer isso.

Erro 5 - Não remover os obstáculos para a realização da mudança.

Qualquer gerente de projetos sabe que obstáculos surgem naturalmente, por mais que se faça um planejamento com qualidade. Por isso é necessário a imediata remoção dos obstáculos sempre que surgem. Isso exige foco, energia e atenção constante por parte da equipe dos programas e projetos envolvidos na mudança organizacional. O PMO, pode ser a estrutura organizacional que apoia (e, eventualmente, gerencia projetos), deve ter um papel ativo na remoção dos obstáculos que vão surgindo ao longo da mudança.

Erro 6 - Não planejar ganhos de curto prazo

Transformações verdadeiras tomam tempo e energia. Não se consegue mudar uma organização com facilidade. E isso é um risco. Uma iniciativa de mudança pode começar de forma entusiástica. Mas as dificuldades ao longo do caminho podem, paulatinamente, “consumir” a motivação e entusiasmo inicial das pessoas envolvidas na mudança. Ganhos de curto prazo mostram que os esforços estão gerando frutos. Dessa forma, as pessoas são encorajadas a continuar o esforço com maior empenho, acelerando a mudança.

Erro 7 - Declarar a vitória cedo demais

A mudança ocorre porque existe uma coalização majoritária que apóia. Mas isso não significa que as forças contrárias estão neutralizadas. quando uma coalização, formada pelos principais líderes e pala maioria do corpo funcional da empresa, concorda com a mudança e se esforça para viabiliza-la, fica difícil para os opositores atacar de forma aberta essa mudança. Mas, na medida em que se declara que a mudança foi completada, sem que realmente esteja encerrada, corre-se o risco de um refluxo das forças contrárias à mudança. E essas forças sempre existem, já que é muito difícil fazer que com que todos concordem com a mudança.

Erro 8 - Não ancorar a mudança cultura corporativa

Para que uma mudança se consolide, ela precisa entrar no “DNA” das pessoas, dos processos e das rotinas da organização. Enquanto os novos comportamentos não estiverem firmemente ancorados nas normas sociais e valores da organização, tais comportamentos estão sujeitos à degradação a partir do momento em que a pressão da mudança é removida.

APLICAÇÃO

Com a aplicação do questionário fornecido pelo PMI (OPM3 – Anexo 1) e a tabulação das respostas (Anexo 2). Considerando os níveis de maturidade de acordo com o modelo de Kerzner (2001, Figura 5, p. 20), chegamos aos seguintes dados de diagnóstico da empresa em relação à sua maturidade em gerenciamento de projetos.

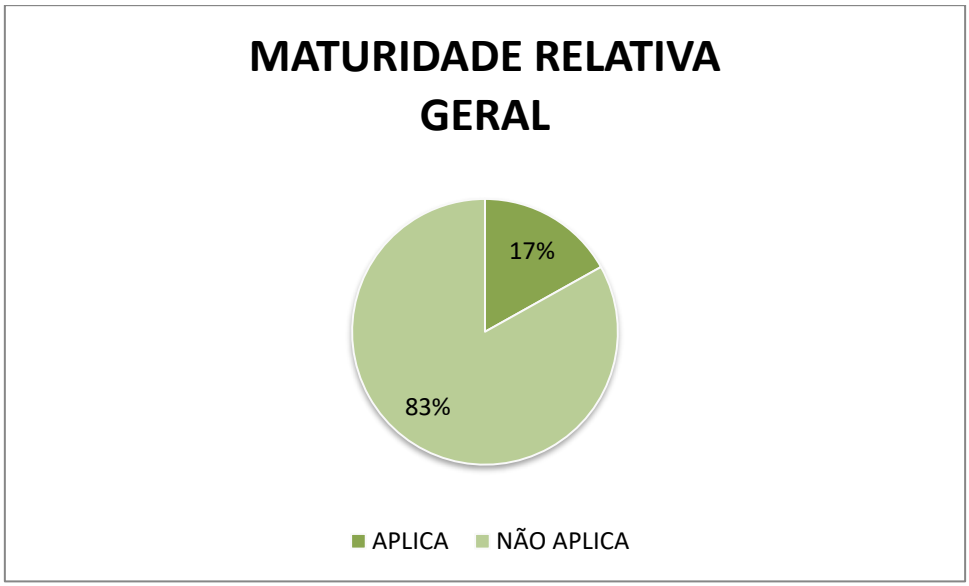


Gráfico 1 – Maturidade Relativa Geral

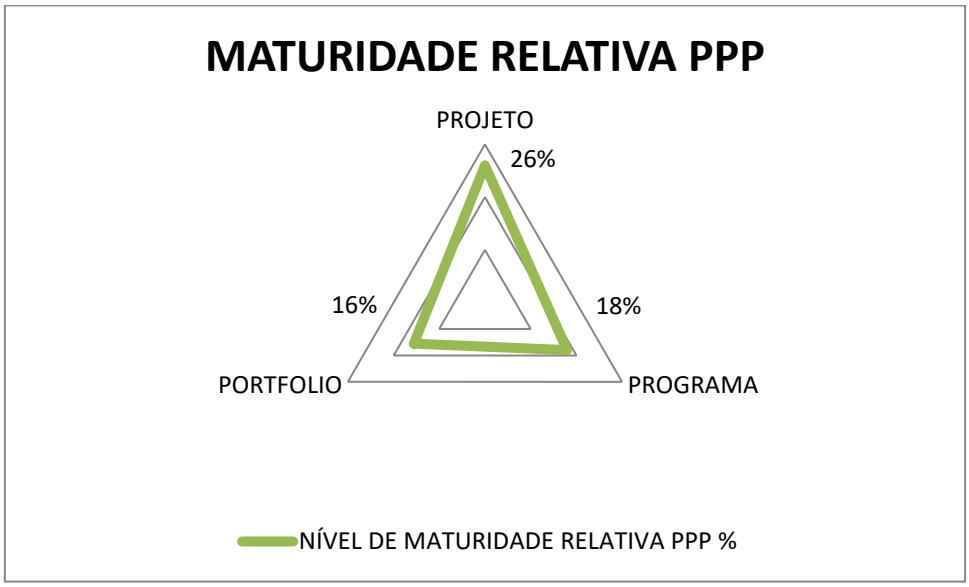


Gráfico 2 – Maturidade Relativa de acordo com a profundidade (Projeto, Programa ou Portfolio)

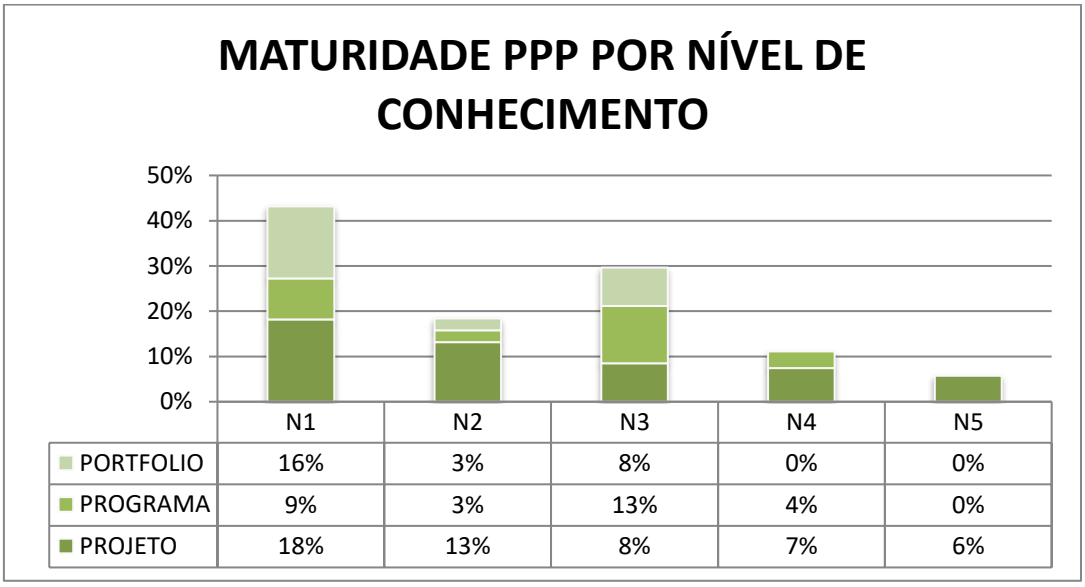


Gráfico 3 – Maturidade Relativa em Projeto, Programa e Portfolio

Percebe-se pelos números que a empresa como um todo não possui um nível satisfatório de maturidade em gerenciamento de projetos de acordo com as boas práticas. Sendo que, ainda assim, a maturidade em linguagem comum, no âmbito de projetos possui um avanço significativo em relação aos outros níveis.

Ao se deparar com este cenário, fica claro que para a companhia Ouro Verde, alcançar nível de maturidade 100% para os padrões OPM3 demanda um grande esforço e somente poderá ser alcançado a médio ou longo prazo.

Considerando isto, tomaremos como estratégia de implementação de escritório de projetos, as seguintes diretrizes para o curto prazo:

- Em primeira instância, o escritório de projetos será implementado para assegurar apenas os três primeiros níveis de maturidade (Linguagem Comum, Processos Comuns e Metodologia Comum);

- O Escritório de Projetos terá como objetivo alcançar Maturidade de 80% nestes três níveis, no âmbito de Projetos e 35% no âmbito de Programas, no período de um ano;
- O seguimento do processo de amadurecimento da empresa para um nível superior será estudado após a finalização desta fase;
- Inicialmente, o escritório de projetos estará sob responsabilidade da diretoria de TI da empresa, área que hoje abriga um corpo grande de projetos, principalmente aqueles que objetivam a implantação de softwares de governança corporativa;

A partir destas definições estratégicas foi definido um plano de ações (Anexo 3). A partir deste plano, com prazo de cumprimento de um ano, estima-se um custo de aproximadamente R$600.000,00.

Estes custos para a criação de um Escritório de Projetos para a Empresa OV serão pagos pelos próprios benefícios decorrentes de sua implantação, ao final de um ano.

Seguem abaixo alguns cálculos base para demonstração:

- Número de Profissionais da TI = 60
- Custo Médio de cada profissional de TI para a OV = 5.000,00
- Custo Anual com Profissionais de TI = 5.000,00 X 60 = 300.000,00 X 12 = 3.600.000,00
- Custo Implantação do projeto de PMO = 590.400,00
- Perspectiva de Aumento da Maturidade em Projetos = 80%
- Perspectiva de Aumento da Maturidade em Programas = 35%
- Folha de Pagamento da Equipe X Eficácia obtida com a Implantação do PMO = 3.600.000,00 X 20% = 720.000,00

O retorno ao final de 5 anos poderá chegar minimamente aos 100%, não sendo projetados os índices de eficácia decorrentes das melhorias contínuas dos Processos, implantados numa primeira versão.

Tal resultado positivo poderá trazer o aproveitamento de 20% da mão de obra com novos projetos prospectados, ou ainda a redução do quadro de especialistas com a manutenção da produtividade.

CONCLUSÃO

A proposta inicial de nosso trabalho era alcançar a melhor eficácia da governança corporativa, principalmente no que toca a comunicação, um projeto de mudança que afeta drasticamente toda a corporação, sendo cada área afetada de maneira distinta, uns pelo trabalho diferenciado, com processos diferentes, outros pelo aumento significativo de demanda, e outros pela simples mudança de postura frente aos novos desafios propostos pela empresa.

Visto que houve o aumento de efetivo na área de TI para suprir a demanda gerada por esses projetos, escolhemos a criação de um escritório de projetos dentro desta área funcional para absorver a gestão dos trabalhos desta equipe, e como consequência, auxiliar na melhoria contínua nos processos internos da companhia ligados a projetos ou não, considerando que para esta empresa, um setor como TI não gera produtos para empresa, mas sim, funciona como suporte para todas as outras áreas produtivas, e influenca diretamente na geração de soluções mais eficazes e lucrativas de um modo geral.

Após o levantamento realizado, verificamos que a companhia não galgou um nível satisfatório de maturidade em gerenciamento de projetos de acordo com as boas práticas neste período inicial de incremento da área de TI, principalmente pelo curto tempo em que isso se realizou, mas o investimento para o incremento desta maturidade, além de um caminho natural, se torna viável, visto que além do retorno direto na melhoria da eficácia das equipes de projeto, tem os benefícios indiretos, não contemplados neste estudo, mas que são consequência certa de projetos implementados no tempo, prazo e custo planejados, além do cumprimento de expectativas estratégicas da empresa com uma precisão maior, dando mais respaldo na tomada de decisões em curto, médio e longo prazo sob o ponto de vista do ambiente interno da empresa, dando maior velocidade de resposta aos fatores do ambiente externo, como a oportunidade de abertura de capital no momento certo, caso que motivou o início deste estudo.

BIBLIOGRAFIA

ARCHIBALD, R. D. “Managing High-tech Programs and Projects”. John Wiley, New York: 1976.

BEER, M. (org.) “Gerenciando Mudança e Transição”/ trad. “Managing Change and Transition”. Record. Rio de Janeiro: 2002.

BERNSTEIN, S. “Project Offices in Practice”. Project Management Journal, S. Richmond, EUA, december: 2000.

BLOCK, Thomas R. & FRAME, J. Davidson. “The Project Office – A Key to Managing Project Effectively”. Menlo Park : Crisp, 1998.

CHAGAS, Felipe. “Qual a diferença entre Projetos, Programas e Portfólios?, mai. 2012. Disponível em: <http://nossomundogp.wordpress.com/2012/05/23/projetos-programas-e-portfolios/>. Acesso em: 27 de julho de 2013

CLELAND, David I.; Ireland, Lewis Reichmann. “Gerência de Projetos”. Reichmann & Affonso. Rio de Janeiro: 2002.

CRAWFORD, J. K. “The Strategic Project Office – A Guide to Improve Organizational Performance”. Marcel Deker. New York: 2002.

Creativity Produtos e Consultoria, Consultoria Estratégica em Gestão de Projectos – “Implementação de um PMO”, Julho/2005.

CROWFORD, J. K. “The Strategic Project Office – A Guide to Improve Organizational Performance”. New York, NY: Marcel Deker, 2002.

DINSMORE, Paul C. “Transformando Estratégias Empresariais em Resultados através da Gerência por Projetos”. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro: 1999.

DINSMORE, Paul C; SILVEIRA NETO, F. H. “Gerenciamento de Projetos – Como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, Dentro do Prazo e Custos Previstos”. Qualitymark. Rio de Janeiro: 2004

DINSMORE, Paul Campbel. “PMO & best practices: um papel fundamental nas Organizações”. Revista Mundo PM. Curitiba: 2005.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. “Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change”. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco: 2003.

HUMPHREY, W.S. “Managing the software process”. Series in Software Engineering (SEI). Reading: Addison-Wesley, 1989

KERZNER, H. “Gestão de Projetos – As melhores práticas” / trad. Borges,M. A.V.; Klippel, M.; Borba, G. S. de. Porto alegre: Bookman, 2002.

KHAZANCHI, Deepak.; ZIGURS, Ilze. “Patterns of effective management of virtual projects: an exploratory study”. Project Management Institute. Newtown Square, PA: 2005.

KOLOTELO, Jorge L. G. “NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: LEVANTAMENTO NAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ”. 2008. 175f. Dissertação (Mestrado em Eng. da Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. 2008.

LÉVY, Pierre. “O que é o virtual?” Ed. 34. São Paulo: 1996.

MAYER, Margery. “The Virtual Edge: Embracing Technology for Distributed Project Team Success”. Newtown Square: Project Management Institute, 1998.

MILOSEVIC, Dragan; Patanakukl, Peerasit. “Standardized project management may increase development projects success. International Journal of Project Management”, v. 23, 2005, p. 181-192.

NEVES, Rodrigo B. “Gerenciamento de Projetos e Treinamento” – Sucesu-ES. Nov. 2006.

PAULK, M.C.; WEBER, C.V.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M.B. “The capability maturity model: guidelines for improving the software process” / CMU / SEI. Reading: Addison-Wesley, 1995.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Project Management Institute (Editor). “Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos - PMBOK(Project Management Body of Knowledge) Guide”. PMI, Edição em português – 2004.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. “Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)”. Maryland, USA: Project Management Institute Inc; 2003.

PRADO, D. S. “Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações”. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços S.A., 2004.

RODRIGUEZ, M. V. R. (Org.). “Gestão da Mudança”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.9-25.

SILVEIRA, André. “Escritório de Projetos, sua empresa está pronta?” – PMP da Expleo – Fevereiro de 2006.

SOLER, A.M. OPM3: “A contribuição PMI para a maturidade em gestão de projetos”. Revista Mundo PM, n. III– Ano I – 2005

TELECO. “Tutoriais Operação – Gestão de Portfólio I: Histórico”. <http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialgestport1/pagina_2.asp>. Acesso em: 27 de julho de 2013

TELECO. “Tutoriais Operação – Gestão de Portfólio I: Padrão do PMI”. <http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialgestport1/pagina_3.asp>. Acesso em: 27 de julho de 2013

VALERIANO, D. L. “Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos”. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 108.

VARGAS, Ricardo V. “Análise de Valor Agregado em Projetos”. 1ª edição – Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

VARGAS, Ricardo V. “Gerenciamento de Projetos: Estratégia, Planejamento e Controle com o MS Project 98”. Rio de Janeiro: Brasport, 1998.

VARGAS, Ricardo V. “Microsoft Project 2000: Transformando Projetos em Resultados de Negócios”. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

VARGAS, Ricardo Viana. “Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos”. 5.ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2003.

VERZUH, Eric. “MBA Compacto: Gestão de Projetos”. Editora: Campus - ISBN: 1.11 853520637X, 2000.

KERZNER, H. (2004).Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO MATURIDADE OPM3

Fonte: http://opm3online.pmi.org/demo/assessmenthome.shtml 09/03/2013 10:55

1. O patrocinador e outros stakeholders estão envolvidos em definir uma direção para o projeto que esteja nos melhores interesses de todos os stakeholders?

2. A organização considera o risco durante a seleção do projeto?

3. As metas e objetivos da sua organização são comunicados e entendidos pelos times de projeto?

4. Os projetos em sua organização têm objetivos claros e mensuráveis em relação a tempo, custo e qualidade?

5. A sua organização faz melhoria contínua da qualidade em projetos para alcançar a satisfação do cliente?

6. Sua organização tem políticas que descrevem a padronização, mensuração, controle e melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos?

7. A sua organização integrou plenamente todas as áreas do PMBoK em sua metodologia de gerenciamento de projetos?

8. A sua organização usa os processos e técnicas de gerenciamento de projetos de um modo relevante e efetivo para cada projeto?

9. A sua organização usa dados internos ao projeto, internos à organização, e dados da indústria para desenvolver modelos de planejamento e replanejamento?

10. A sua organização estabelece o papel de gerente de projetos para todos os projetos?

11. A sua organização estabelece estruturas padrão de times de projetos trans-funcionais?

12. A sua organização cria um ambiente de trabalho que fomenta trabalho em equipe, confiança, e encoraja os times de projeto a tomar riscos calculados quando apropriado?

13. A sua organização tem os processos necessários, ferramentas, guias e outros meios formais para levantar o desempenho, conhecimento, e os níveis de experiência dos recursos do projeto para aloca-los em papéis apropriados dentro do projeto?

14. A sua organização cria um ambiente de trabalhos que apoia realizações pessoais e profissionais?

15. Os gerentes de projeto em sua organização comunicam e colaboram efetiva e responsavelmente com os gerentes de projetos afins?

16. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de projeto dos Processos de Iniciação?

17. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de projeto dos Processos Base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

18. sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de projeto dos Processos de Facilitação de Planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

19. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de projeto dos Processos de Base de Execução (Execução do Plano de Projeto)?

20. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de projeto dos Processos de Facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

21. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de projeto dos Processos de Base de Controle (Relatórios de Desempenho, Controle Integrado de Mudanças)?

22. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de projeto dos Processos de Facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

23. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de projeto dos Processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

24. A sua organização pode demonstrar um retorno da realização dos projetos?

25. Os projetos de sua organização definem e revisam critérios de metas e sucesso no início do projeto e o refazem a medida que o projeto avança?

26. A sua organização tem um padrão para a definição, coleta, e análise das métricas do projeto para garantir que os dados são consistentes e rigorosos?

27. A sua organização usa ambos os padrões internos e externos para medir e melhorar a performance de projetos?

28. A sua organização tem marcos de passagem, onde os entregáveis são avaliados para determinar se o projeto deve continuar ou terminar?

29. A sua organização usa técnicas de gerenciamento de riscos para medir e avaliar o impacto do risco durante a execução do projeto?

30. A sua organização usa sistema de performance formal que avalia indivíduos e times de projetos na sua performance tanto quanto nos resultados gerais do projeto?

31. A sua organização estabelece e usa medição no nível de projeto para os processos de iniciação (Processos de Iniciação)

32. A sua organização estabelece e usa medição no nível de projeto para os processos base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

33. A sua organização estabelece e usa medição no nível de projeto para os processos de facilitação de planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

34. A sua organização estabelece e usa medição no nível de projeto para os processos base de Execução (Execução do Plano de Projeto)?

35. A sua organização estabelece e usa medição no nível de projeto para os processos de facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

36. A sua organização estabelece e usa medição no nível de projeto para os processos base de Controle (Relatórios de Performance, Controle Integrado de Mudanças)?

37. A sua organização estabelece e usa medição no nível de projeto para os processos de facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

38. A sua organização estabelece e usa medição no nível de projeto para os processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

39. A sua organização estabelece e executa controles no nível de projeto para gerenciar a estabilidade dos processos de iniciação (Processos de Iniciação)

40. A sua organização estabelece e executa controle no nível de projeto para gerenciar a estabilidade dos processos base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

41. A sua organização estabelece e executa controle no nível de projeto para gerenciar a estabilidade dos processos de facilitação de planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

42. A sua organização estabelece e executa controle no nível de projeto para gerenciar a estabilidade dos processos base de Execução (Execução do Plano de Projeto)?

43. A sua organização estabelece e executa controle no nível de projeto para gerenciar a estabilidade dos processos de facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

44. A sua organização estabelece e executa controles no nível de projeto para gerenciar a estabilidade dos processos base de Controle (Relatórios de Performance, Controle Integrado de Mudanças)?

45. A sua organização estabelece e executa controle no nível de projeto para gerenciar a estabilidade dos processos de facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

46. A sua organização estabelece e executa controle no nível de projeto para gerenciar a estabilidade dos processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

47. A sua organização captura, analisa e aplica lições aprendidas de projetos já realizados?

48. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Projeto para os Processos de Iniciação (Processos de Iniciação)

49. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Projeto para os Processos Base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

50. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Projeto para os Processos de Facilitação de Planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

51. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Projeto para os Processos Base de Execução (Execução do Plano de Projeto)?

52. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Projeto para os Processos de Facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

53. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Projeto para os Processos Base de Controle (Relatórios de Performance, Controle Integrado de Mudanças)?

54. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Projeto para os Processos de Facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

55. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Projeto para os Processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

56. A sua organização tem estrutura organizacional in loco que dê suporte a comunicação e colaboração efetiva entre projetos em um programa focado em resultados melhorados para aqueles projetos?

57. Os Gerentes de Programas avaliam a confiabilidade em planos de projetos em relação aos seus cronogramas, dependências com outros projetos, e disponibilidade de recursos?

58. Os Gerentes de Programas entendem como seus programas e outros na organização se encaixam nos objetivos e estratégias gerais da organização?

59. A sua organização usa um conjunto comum de processos para gerenciar e integrar consistentemente projetos múltiplos?

60. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de programa dos Processos de Iniciação?

61. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de programa dos Processos Base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

62. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de programa dos Processos de Facilitação de Planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

63. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de programa dos Processos de Base de Execução (Plano de Execução de Projeto)?

64. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de programa dos Processos de Facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

65. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de programa dos Processos de Base de Controle (Relatórios de Desempenho, Controle Integrado de Mudanças)?

66. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de programa dos Processos de Facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

67. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de programa dos Processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

68. A sua organização usa métricas de avaliação para processos em todos os níveis para melhorias?

69. A sua organização estabelece e usa medição no nível de programa para os processos de iniciação (Processos de Iniciação)

70. A sua organização estabelece e usa medição no nível de programa para os processos base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

71. A sua organização estabelece e usa medição no nível de programa para os processos de facilitação de planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

72. A sua organização estabelece e usa medição no nível de programa para os processos base de Execução (Plano de Execução de Projeto)?

73. A sua organização estabelece e usa medição no nível de programa para os processos de facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

74. A sua organização estabelece e usa medição no nível de programa para os processos base de Controle (Relatórios de Performance, Controle Integrado de Mudanças)?

75. A sua organização estabelece e usa medição no nível de programa para os processos de facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

76. A sua organização estabelece e usa medição no nível de programa para os processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

77. A sua organização estabelece e executa controles no nível de programa para gerenciar a estabilidade dos processos de iniciação (Processos de Iniciação)

78. A sua organização estabelece e executa controle no nível de programa para gerenciar a estabilidade dos processos base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

79. A sua organização estabelece e executa controle no nível de programa para gerenciar a estabilidade dos processos de facilitação de planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

80. A sua organização estabelece e executa controle no nível de programa para gerenciar a estabilidade dos processos base de Execução (Execução do Plano de Projeto)?

81. A sua organização estabelece e executa controle no nível de programa para gerenciar a estabilidade dos processos de facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

82. A sua organização estabelece e executa controles no nível de programa para gerenciar a estabilidade dos processos base de Controle (Relatórios de Performance, Controle Integrado de Mudanças)?

83. A sua organização estabelece e executa controle no nível de programa para gerenciar a estabilidade dos processos de facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

84. A sua organização estabelece e executa controle no nível de programa para gerenciar a estabilidade dos processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

85. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Programa para os Processos de Iniciação (Processos de Iniciação)

86. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Programa para os Processos Base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

87. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Programa para os Processos de Facilitação de Planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

88. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Programa para os Processos Base de Execução (Execução do Plano de Projeto)?

89. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Programa para os Processos de Facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

90. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Programa para os Processos Base de Controle (Relatórios de Performance, Controle Integrado de Mudanças)?

91. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Programa para os Processos de Facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

92. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Programa para os Processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

93. A sua empresa considera efetivamente a Carga de Trabalho, exigência de Lucro, e Prazos de Entrega na decisão do quanto o trabalho do projeto pode demandar.

94. A sua organização alinha e prioriza projetos de acordo com sua estratégia de negócios?

95. A sua organização é “Projetizada”, no sentido que tem políticas e valores de gerenciamento de projetos, uma linguagem comum e o uso de processos de gerenciamento de projetos ao longo de todas as operações?

96. A sua organização usa e mantem uma estrutura, metodologia e conjunto de processos de gerenciamento de projetos em comum para seus projetos?

97. Os executivos da sua organização estão diretamente envolvidos na direção do gerenciamento de projetos, e eles demonstram conhecimento e suporte para aquela direção?

98. A estrutura de sua organização suporte a sua direção de gerenciamento de projetos?

99. A sua organização suporta comunicação aberta ao longo de todos os seus níveis?

100. Pessoas em diferentes papéis e funções através da organização colaboram em definir e concordar com metas em comum?

101. A sua organização tem uma estratégia para reter conhecimento de fontes internas e extrernas?

102. A sua organização tem e suporta uma comunidade de gerenciamento de projetos que providencia proativamente para todos os papéis requeridos para o gerenciamento de portfolio?

103. A sua organização encoraja a afiliação em comuniadades de gerenciamento de projetos externas (Ex. associações profissionais ou iniciativas)?

104. A sua organização providencia o contínuo treinamento e desenvolvimento de recursos de gerenciamento de projetos?

105. A sua organização tem um plano de carreira progressive para papéis relacionados a projetos?

106. A sua organização realiza gerenciamento de Portfolio, incluindo planejamento, gerenciamento de riscos, aquisições e gerenciamento financeiro?

107. A sua organização equilibra o seu mix de projetos em um Portfolio para garantiar a sua saúde?

108. O sistema de gerenciamento de qualidade de sua organização inclui gerenciamento de portfolio?

109. O sistema de gerenciamento de qualidade de sua organização é revisado por um corpo independente?

110. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de Portfolio dos Processos de Iniciação?

111. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de Portfolio dos Processos Base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

112. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de Portfolio dos Processos de Facilitação de Planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

113. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de Portfolio dos Processos de Base de Execução (Plano de Execução de Projeto)?

114. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de Portfolio dos Processos de Facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

115. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de Portfolio dos Processos de Base de Controle (Relatórios de Desempenho, Controle Integrado de Mudanças)?

116. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de Portfolio dos Processos de Facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

117. A sua organização estabelece e usa processos documentados padronizados no nível de Portfolio dos Processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

118. A sua organização coleta métricas de garantia de qualidade em seus projetos?

119. A sua organização tem um repositório centralizado de métricas de projetos?

120. A sua organização usa métricas de projetos para determiner a efetividade organizacional e de seus projetos, programas e portfolio?

121. A sua organização usa processos e sistemas de avaliação de performance formal para avaliar os indivíduos e os times de projeto?

122. A sua organização avalia e considera o investimento de recursos humanos e financeiros quando seleciona os projetos?

123. A sua organização avalia e considera o valor dos projetos para a organização quando os seleciona?

124. A sua organização tem ferramentas de gerenciamento de projetos integrada com outros sistemas corporativos?

125. A sua organização estabelece e usa medição no nível de Portfolio para os processos de iniciação (Processos de Iniciação)

126. A sua organização estabelece e usa medição no nível de Portfolio para os processos base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

127. A sua organização estabelece e usa medição no nível de Portfolio para os processos de facilitação de planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

128. A sua organização estabelece e usa medição no nível de Portfolio para os processos base de Execução (Plano de Execução de Projeto)?

129. A sua organização estabelece e usa medição no nível de Portfolio para os processos de facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

130. A sua organização estabelece e usa medição no nível de Portfolio para os processos base de Controle (Relatórios de Performance, Controle Integrado de Mudanças)?

131. A sua organização estabelece e usa medição no nível de Portfolio para os processos de facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

132. A sua organização estabelece e usa medição no nível de Portfolio para os processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

133. A sua organização estabelece e executa controles no nível de Portfolio para gerenciar a estabilidade dos processos de iniciação (Processos de Iniciação)

134. A sua organização estabelece e executa controle no nível de Portfolio para gerenciar a estabilidade dos processos base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

135. A sua organização estabelece e executa controle no nível de Portfolio para gerenciar a estabilidade dos processos de facilitação de planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

136. A sua organização estabelece e executa controle no nível de Portfolio para gerenciar a estabilidade dos processos base de Execução (Execução do Plano de Projeto)?

137. A sua organização estabelece e executa controle no nível de Portfolio para gerenciar a estabilidade dos processos de facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

138. A sua organização estabelece e executa controles no nível de Portfolio para gerenciar a estabilidade dos processos base de Controle (Relatórios de Performance, Controle Integrado de Mudanças)?

139. A sua organização estabelece e executa controle no nível de Portfolio para gerenciar a estabilidade dos processos de facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

140. A sua organização estabelece e executa controle no nível de Portfolio para gerenciar a estabilidade dos processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

141. A sua organização tem um programa para alcançar a Maturidade em Gerenciamento de Projetos?

142. A sua organização reconhece a necessidade do OPM3 como parte do programa de maturidade de gerenciamento de projetos?

143. A sua organização incorpora as lições aprendidas de projetos, programas e portfolios passados em sua metodologia de gerenciamento de projetos?

144. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Portfolio para os Processos de Iniciação (Processos de Iniciação)

145. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Portfolio para os Processos Base de Planejamento (Desenvolvimento de Plano de Projeto, Planejamento de Escopo, Definição de Escopo, Definição de Atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de duração das atividades, Desenvolvimento de Cronograma, Planejamento de Recursos, Estimativas de custos, Orçamento, Plano de Gerenciamento de riscos)?

146. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Portfolio para os Processos de Facilitação de Planejamento (Planejamento de Qualidade, organizacional, aquisição de equipes, plano de comunicações, Identificação de Riscos, Análise de risco qualitativo, Análise de risco quantitativo, Plano de Resposta a Riscos, Plano de Aquisições, Plano de Solicitações)?

147. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Portfolio para os Processos Base de Execução (Execução do Plano de Projeto)?

148. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Portfolio para os Processos de Facilitação de Execução (Garantia da Qualidade, Desenvolvimento da Equipe, Distribuição da Informação, Solicitações, Seleção de Fornecedores, Administração de Contrato)?

149. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Portfolio para os Processos Base de Controle (Relatórios de Performance, Controle Integrado de Mudanças)?

150. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Portfolio para os Processos de Facilitação de Controle (Verificação de Escopo, Controle de Mudanças de Escopo, Controle de Cronograma, Controle de Custos, Controle da Qualidade, Monitoramento e controle de Riscos)?

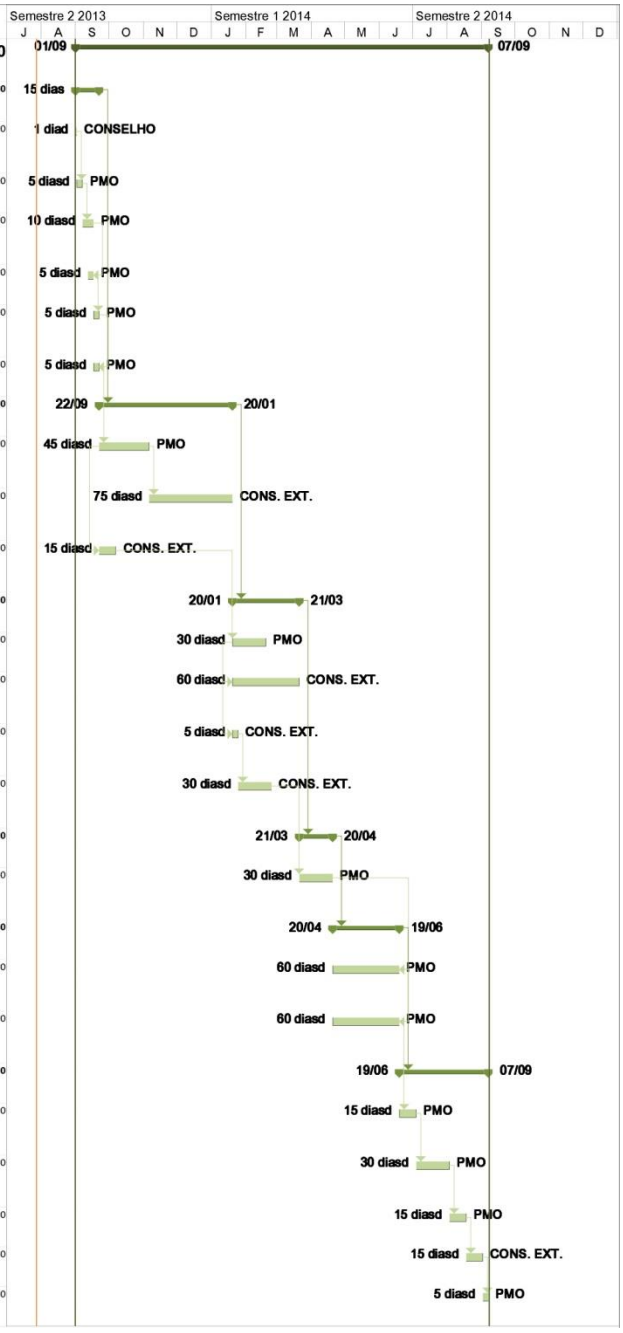
151. A sua organização identifica, avalia e implementa melhorias a nível de Portfolio para os Processos de Fechamento (Liquidação do Contrato, Fechamento Administrativo)?

ANEXO 2 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS

N.	REGULAR	INEFICIENTE	INEXISTENTE	PROJETO	PROGRAMA	PORTFOLIO	N1	N2	N3	N4	N5
1	X			X	X	X			X		
2		X		X	X				X		
3		X		X			X				
4		X		X					X		
5		X		X							X
6			X	X				X			
7			X	X			X				
8			X	X				X			
9			X	X				X			
10	X			X				X			
11	X			X				X			
12	X			X							X
13		X		X			X				
14	X			X							X
15	X			X			X				
16			X	X				X			
17		X		X				X			
18			X	X				X			
19			X	X				X			
20			X	X				X			
21	X			X				X			
22		X		X				X			
23			X	X				X			
24	X			X					X		
25		X		X						X	
26			X	X						X	
27			X	X							X
28		X		X						X	
29			X	X					X		
30			X	X					X		
31			X	X					X		
32			X	X					X		
33			X	X					X		
34			X	X					X		
35			X	X					X		
36			X	X					X		
37			X	X					X		
38			X	X					X		
39			X	X						X	
40		X		X						X	
41			X	X						X	
42			X	X						X	
43			X	X						X	
44			X		X					X	
45		X		X						X	
46	X				X					X	
47		X		X							X
48			X	X							X

49			X	X							X
50			X	X							X
51			X	X							X
52			X	X							X
53			X	X							X
54			X	X							X
55			X	X							X
56			X	X	X						X
57	X				X				X		
58	X				X	X			X		
59			X		X	X		X			
60			X		X			X			
61			X		X			X			
62			X		X			X			
63			X		X			X			
64			X		X			X			
65			X		X			X			
66			X		X			X			
67			X		X			X			
68			X		X			X			
69			X		X				X		
70			X		X				X		
71			X		X				X		
72			X		X				X		
73			X		X				X		
74			X		X				X		
75			X		X				X		
76			X		X				X		
77			X		X					X	
78			X		X					X	
79			X		X					X	
80			X		X					X	
81			X		X					X	
82			X		X					X	
83			X		X					X	
84			X		X					X	
85			X		X						X
86			X		X						X
87			X		X						X
88			X		X						X
89			X		X						X
90			X		X						X
91			X		X						X
92			X		X						X
93	X			X	X				X		
94	X				X	X			X		
95			X	X	X	X	X				
96			X	X	X	X		X			
97			X		X	X	X				
98			X	X	X	X	X				
99	X			X	X	X	X				
100	X			X	X	X	X				
101			X	X	X	X					X

102			X			X	X				
103			X	X	X	X					X
104			X	X	X	X					X
105			X	X	X	X					X
106		X				X	X				
107	X					X	X				
108			X			X	X				
109			X	X	X	X			X		
110			X			X		X			
111			X			X		X			
112			X			X		X			
113			X			X		X			
114			X			X		X			
115			X			X		X			
116			X			X		X			
117			X			X		X			
118			X	X	X	X			X		
119	X			X	X	X			X		
120			X	X	X	X			X		
121			X	X	X	X			X		
122		X			X	X			X		
123		X			X	X			X		
124	X			X	X	X		X			
125			X			X			X		
126			X			X			X		
127			X			X			X		
128			X			X			X		
129			X			X			X		
130			X			X			X		
131			X			X			X		
132			X			X			X		
133			X			X				X	
134			X			X				X	
135			X			X				X	
136			X			X				X	
137			X			X				X	
138			X			X				X	
139			X			X				X	
140			X			X				X	
141			X	X	X	X					X
142			X	X	X	X					X
143			X	X	X	X					X
144			X			X					X
145			X			X					X
146			X			X					X
147			X			X					X
148			X			X					X
149			X			X					X
150			X			X					X
151			X			X					X
Total	18	15	118	73	64	61	13	35	42	27	37

ANEXO 3 – CRONOGRAMA PLANO DE AÇÕES FASE 1

Id	EAP	AÇÃO	Duração	Custo
0	**0**	**IMPLANTAÇÃO PMO**	**265 dias**	**R$ 590.400,00**
1	**1**	**ADEQUAÇÃO INICIAL DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**	**15 dias**	**R$ 21.600,00**
2	1.1	REUNIÃO DE ABERTURA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS	1 diad	R$ 0,00
3	1.2	MAPEAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	5 diasd	R$ 3.600,00
4	1.3	DEFINIÇÃO DE NÍVEL PARA IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	10 diasd	R$ 7.200,00
5	1.4	NOMEAÇÃO DA EQUIPE DE START-UP PARA ESCRITÓRIO DE PROJETOS	5 diasd	R$ 3.600,00
6	1.5	FORMALIZAÇÃO JUNTO AO RH DE CARGOS E FUNÇÕES RELATIVOS AO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	5 diasd	R$ 3.600,00
7	1.6	CRIAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	5 diasd	R$ 3.600,00
8	**2**	**LINGUAGEM COMUM**	**85 dias**	**R$ 194.400,00**
9	2.1	TREINAMENTO EM BOAS PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	45 diasd	R$ 32.400,00
10	2.2	CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE INTEGRAÇÃO EM PROJETOS	75 diasd	R$ 135.000,00
11	2.3	TREINAMENTO EM FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE PESSOA COM FOCO EM PROJETOS	15 diasd	R$ 27.000,00
12	**3**	**PADRONIZAÇÃO**	**44 dias**	**R$ 192.600,00**
13	3.1	DEFINIÇÕES DE MÉTRICAS E PROCESSOS	30 diasd	R$ 21.600,00
14	3.2	CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS E PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO DE PROJETOS	60 diasd	R$ 108.000,00
15	3.3	CONTRATAÇÃO DE EQUIPE DE APOIO PARA GERAÇÃO, EMISSÃO E CONTROLE DE DOCUMENTOS	5 diasd	R$ 9.000,00
16	3.4	DEFINIÇÃO DE METODOLOGIA PARA CRIAÇÃO DE BASE DE DADOS PERTINENTES AO PROJETOS	30 diasd	R$ 54.000,00
17	**4**	**MEDIÇÃO**	**21 dias**	**R$ 21.600,00**
18	4.1	IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA DE COMUNICAÇÃO E ATUALIZAÇÃO EM PROJETOS	30 diasd	R$ 21.600,00
19	**5**	**CONTROLE**	**43 dias**	**R$ 86.400,00**
20	5.1	IMPLEMENTAÇÃO DE DOCUMENTOS DE METODOLOGIA DA GERÊNCIA DE PROJETO DA ORGANIZAÇÃO	60 diasd	R$ 43.200,00
21	5.2	IMPLEMENTAÇÃO DE RELATORIOS EM NIVEL DE GERÊNCIA DE PROJETO, PROGRAMA E PORTIFÓLIO	60 diasd	R$ 43.200,00
22	**6**	**MELHORIA CONTÍNUA**	**57 dias**	**R$ 73.800,00**
23	6.1	TREINAMENTO COM ÊNFASE EM PESQUISA, AVALIAÇÃO E APLICAÇÕES DE LIÇÕES APRENDIDAS	15 diasd	R$ 10.800,00
24	6.2	IMPLEMENTAÇÃO DE REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO E MELHORIA DE PROCESSOS EM PROJETOS	30 diasd	R$ 21.600,00
25	6.3	PLANO DE ADMINISTRAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO	15 diasd	R$ 10.800,00
26	6.4	PLANO DE AUDITORIA DE QUALIDADE	15 diasd	R$ 27.000,00
27	6.5	REUNIÕES DE FECHAMENTO DE PROJETO	5 diasd	R$ 3.600,00