

Análise do Nível de Maturidade de Escritórios de Projetos de TI através do método PMO Maturity Cube

Bruno H. C. de Noronha¹, Germano Fenner², Alberto Sampaio Lima³

¹Universidade de Fortaleza (UNIFOR) – Fortaleza, CE – Brazil

²Faculdade Fanor | DeVry (FANOR) – Fortaleza, CE – Brazil

³Universidade Federal do Ceará (UFC-GREat) – Fortaleza, CE – Brazil

brunoronha@gmail.com, germanofenner@gmail.com, albertosampaio@ufc.br

Abstract. *Project management is essential for companies because it is a competitive factor that represents increasing quality levels and adds value to clients' interests. A project management office (PMO) is an organizational unit that centralize and coordinate the project management on companies' domain. This paper presents an analysis of PMO maturity level of an IT company using the PMO Maturity Cube method. We proceeded a literature review, observations and a case study using the PMO Maturity Cube method and compared our results with other PMO results.*

Resumo. *O gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, pois é um diferencial competitivo que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes. Um escritório de projetos é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sobre seu domínio. Este artigo apresenta uma análise do nível de maturidade do escritório de projetos de empresa da área de pesquisa em tecnologia da informação (TI) com a utilização do método PMO Maturity Cube. A partir de observações, de uma revisão de literatura e de um estudo de caso realizado em escritório de projetos de TI, foi aplicado o método PMO Maturity Cube. Os resultados da pesquisa foram confrontados com resultados de outra empresa.*

1. Introdução

O gerenciamento de projetos consiste em uma ferramenta essencial para as empresas, pois é uma “arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes” [Kerzner, 2002].

Um escritório de gerenciamento de projetos (*Project Management Office - PMO*) consiste em uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas [PMI, 2013]. De acordo com Brito (2012), os escritórios de gerenciamento de projetos são importantes para o fomento de mudanças, bem como para a melhoria da eficiência institucional.

Para que se tenha uma maior qualidade no processo de gerenciamento de projetos de TI, muitas empresas tem buscado cada vez mais melhorar sua experiência e o nível de maturidade dos seus escritórios de gerenciamento de projetos corporativos.

Um desafio atual para essas organizações consiste na escolha do método através do qual se pode avaliar esse nível de maturidade de uma forma efetiva.

O presente trabalho teve como objetivo apresentar uma análise do nível de maturidade do escritório de projetos de uma empresa de tecnologia da informação (TI) com base no método *PMO Maturity Cube*. Foi procedida uma revisão bibliográfica sobre o conceito de projetos e gerenciamento de projetos, com a apresentação do modelo *PMO Maturity Cube*. Através de um estudo de caso onde os resultados foram confrontados com os resultados de uma pesquisa do *Project Management Institute* (PMI), são apresentadas informações importantes sobre a maturidade de um escritório de projetos de empresa da área de TI para gestores e gerentes de projetos de tecnologia da informação (TI).

2. Revisão de literatura e trabalhos relacionados

Observa-se atualmente que o mercado exige nas organizações uma forte dependência dos resultados de projetos. Segundo Kerzner (2002, p.15), “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”. As ações de implementação da estratégia sempre podem ser traduzidas em projetos e administradas como tal, com prazo, escopo, produtos e qualidades definidos. Ao se analisar as informações apresentadas por Samora (2011), mostradas na Figura 1, pode-se ilustrar a transformação de oportunidades organizacionais em ações estratégicas e sua implementação em projetos.



Figura 1. Transformação da oportunidade em projetos. Fonte: Samora (2011)

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto [PMI, 2013]. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processo são: *Iniciação*; *Planejamento*; *Execução*; *Monitoramento e Controle* e *Encerramento*. O gerenciamento de um projeto normalmente inclui, mas não se limita a: identificação dos requisitos; abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto; estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas; gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e

a criação de suas entregas; equilíbrio das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam ao escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos.

Segundo o PMI (2013) “um escritório de gerenciamento de projetos (EGP ou PMO em inglês) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.” As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Existem vários tipos de estruturas de PMO nas organizações e estas variam em função do grau de controle e influência nos projetos organizacionais, tais como:

- **De suporte:** Os PMO's de suporte desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de PMO atua como repositório de projetos. O nível de controle exercido pelo PMO é baixo.
- **De controle:** os PMO's de controle fornecem suporte e exigem conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido pelo PMO é médio.
- **Diretivo:** os PMO's diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido pelo PMO é alto.

O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. “O PMO é a ligação natural entre portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos (ex. *Balanced Scorecard*)” [PMI, 2013].

Um PMO pode ter autoridade para atuar como uma parte interessada integral e um importante decisor ao longo do ciclo de vida de cada projeto, fazer recomendações, encerrar projetos ou tomar outras medidas, conforme a necessidade. Além disso, o PMO pode estar envolvido na seleção, gerenciamento e mobilização de recursos e projetos compartilhados ou dedicados. A principal função de um PMO consiste em apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras que podem incluir, mas não se limitam a: gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO; identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos; orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão; monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através da auditoria em projetos; desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e coordenação das comunicações entre projetos.

Como a maioria das organizações possui uma estrutura bem funcional e pouco projetizada, a criação de um escritório de projetos requer um processo de conscientização e aculturação organizacional que deve ser planejado e executado de forma gradual. Segundo Cleland (2002) e Ireland (2002) são necessários os seguintes passos para criação e amadurecimento de um escritório de projetos numa organização:

1. Definir os serviços que serão prestados pelo escritório de projetos, assim como obter o acordo do gestor de escritório de projetos e da alta direção da empresa, afim

de que os objetivos do escritório de projetos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

2. Definir as competências e papéis para o pessoal do escritório de projeto, pois eles determinarão a quantidade do apoio que pode ser fornecido.

3. Definir e anunciar o início do escritório de projetos. Ter um plano para sucessos iniciais no a apoio a gerentes de projetos e dirigentes, e anunciar os sucessos iniciais.

4. Orientar o trabalho de forma que as necessidades da alta direção e gerentes de projetos sejam entendidas e atendidas. Com a criação do escritório de projetos os gerentes de projetos podem ser liberados de algumas atividades de rotina e requisitos adicionais podem aparecer.

5. Alinhar o desenvolvimento dos serviços de escritório de projetos de forma a atender continuamente as necessidades de negócio e dos gerentes de projetos.

6. Refinar e desenvolver as habilidades e papéis do escritório de projeto a medida que a demanda e aceitação por parte da alta direção e de seus clientes internos crescerem.

7. Zelar para que a qualidade e eficiência dos produtos entregues e serviços prestados a seus clientes internos (gerentes de projetos, entre outros) sejam as maiores possíveis.



Figura 2. Representação de um escritório de projetos. Fonte: Monteiro et al. (2013)

Segundo Cleland (2002) e Ireland (2002) são entendidos como principais clientes do escritório de projetos a alta direção, os gerentes ou líderes de projetos, os membros de equipes de projetos, os gerentes funcionais e os *stakeholders* como recebedores dos produtos do projeto. Os autores ainda afirmam que as responsabilidades e objetivos dos escritórios de projetos, assim como os serviços e produtos por ele fornecidos, podem variar de organização para organização. Para Kendall (2003) e Rollins (2003), se destacam entre os objetivos dos escritórios de projetos nas organizações a permitir uma condução dos projetos de forma alinhada com os interesses da alta direção, construir conhecimento e habilidades para melhorar a capacidade e qualidade das entregas, coletar, analisar e disseminar informações sobre o desempenho dos projetos, detectar e aprimorar processos de gerenciamento de projetos ineficientes nos projetos da organização, valorizar o treinamento e desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos, implementação de serviços de apoio para gerenciamento de projetos.

Outro novo formato que o PMO esta assumindo é o virtual. O *Virtual PMO* funciona sem um espaço pré-definido para o trabalho. Permite ao time o trabalho distribuído, porém com resultados integrados. Tem como alicerce uma forte infraestrutura de tecnologia e informática. Tem por objetivo ser um centro de apoio ao time, oferecer um ambiente de discussões entre o time e o cliente. Representar o repositório de informações ao projeto; permitir o trabalho fisicamente distribuído (VARGAS, 2002). Observa-se na Tabela 1 as principais diferenças entre um PMO Tradicional e um PMO Virtual.

Tabela 1. Diferenças entre PMO tradicional e PMO virtual. Fonte: Vargas (2002)

Tradicional	Virtual
Recursos colocados	Recursos distribuídos, conectados tecnicamente.
Trabalho Serial e Sequencial	Trabalho paralelo e caótico
Discussões Face a Face	Discussões eletronicamente controladas
Troca de Papel	Troca de documentos eletrônicos
Informação distribuída	Informações globalizadas
Armazenamento local de informações	Armazenamento global de informações
Baseado em Poder	Baseado em resultado e confiança
Presença marcante de hierarquia	Menos hierárquica e mais trabalho em rede
Local físico é indispensável	Meios de comunicação e tecnologia é indispensável
Normalmente restrita a esfera da companhia	Permite contemplar outras empresas e elementos de cadeia.

Anualmente é realizado o PMSURVEY.ORG, que consiste em uma pesquisa organizada voluntariamente pelos capítulos do *PMI – Project Management Institute* de diversos países, e conta com a participação de organizações no mundo. A edição mais recente do PMOSURVEY.ORG foi realizada em 2013, envolvendo um total de 676 organizações que participaram da pesquisa *PMI Chapters* (2013). A pesquisa busca proceder uma análise dos escritório de projetos existentes nas organizações, e tem como objetivo apresentar uma visão de como os PMOs tem sido utilizados pelas organizações no suporte ao desenvolvimento de seus projetos.

No Figura 3 observa-se a percepção de valor dos PMOs por parte das organizações, onde de acordo com resultados das pesquisas PMOSURVEY.ORG realizadas em 2011, 2012 e 2013, ocorreu uma queda de 48% para 36% a percepção das organizações pesquisadas que percebem claramente o valor gerado em todos os níveis hierárquicos, inclusive na alta administração, enquanto o número de organizações que não percebem claramente o valor gerado pelos PMOs aumentou de 31% para 36% de 2011 para 2013.

O modelo *PMO Maturity Cube* (Pinto *et al.*, 2010) resume os principais padrões de tipificação já criados em apenas duas dimensões essenciais: O escopo de influência e a abordagem de atuação. O escopo de influência de um PMO é dado pela abrangência da sua atuação dentro da organização. Existem três possibilidades mutuamente excludentes: o PMO corporativo, que abrange a organização como um todo; o PMO departamental, que abrange uma área, departamento, diretoria ou unidade de negócio, ou seja, apenas uma parte da organização; e, por fim, o PMO programa-projeto, que tem como abrangência apenas um projeto ou programa da organização. A abordagem de atuação diz respeito a como o PMO atua junto a seus clientes. Essa atuação pode ser de caráter estratégico, tático ou operacional, podendo ainda ter simultaneamente os três tipos de atuação. O *PMO Maturity Cube* prevê que o grau de maturidade de um PMO é resultado do quanto ele é capaz de gerar valor para seus clientes e para a organização como um todo. Considerando então que o PMO gera valor por meio das funções que exerce, as quais são traduzidas em serviços para seus clientes, a maturidade de um PMO

pode ser resumida pelo grau de sofisticação com que ele provê cada serviço sobre a sua responsabilidade. O modelo *PMO Maturity Cube* é o resultado da união dos conceitos apresentados anteriormente, consolidados em um modelo específico para a avaliação de maturidade de PMOs, o qual pode ser utilizado em qualquer tipo de organização.

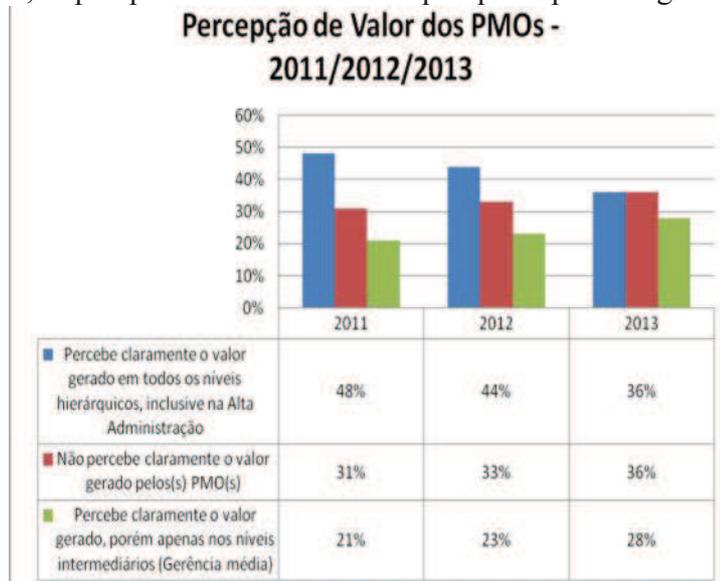


Figura 3. Percepção de valor dos PMOs por parte das organizações pesquisadas. Fonte: PMI Chapters (2013)

Brito (2012) utilizou o método *PMO Maturity Cube* durante o trabalho de avaliação da maturidade do escritório de projetos do ministério público do estado do Rio Grande do Norte, buscando avaliar o nível de maturidade nas abordagens estratégica, tática e operacional. Um problema identificado pelos autores durante o trabalho estava relacionado à TI (armazenamento de socialização das informações).

3. Estudo de caso

Para verificação do nível de maturidade dos escritórios de projetos de TI, realizou-se um estudo de caso em uma organização de TI denominada Instituto Atlântico (IA). O Instituto Atlântico foi fundado em 2001 pelo *CPqD – Centro de pesquisa e desenvolvimento em telecomunicações*, tem atuação em P&D/Inovação, projetos de desenvolvimento e consultoria atendendo principalmente à indústria, governo e setor financeiro. Com mais de 290 colaboradores agregados nas unidades de Fortaleza/CE, Sobral/CE e São Paulo, o Instituto Atlântico é uma entidade civil sem fins lucrativos e desenvolve projetos sob medida para diversos segmentos de mercado, gerando soluções em: Computação Móvel; Integração de Sistemas; TV Digital; Aplicações Financeiras; Web; Sistemas para Redes; Automação; Engenharia de Telecomunicações; Hardware; Sistemas Embarcados.

O Instituto Atlântico atua nos serviços de consultoria através do investimento em qualidade e aprimoramento de processos, serviços e produtos. Utilizam-se serviços de treinamento, capacitação e transferência de conhecimento e tecnologia as áreas de: Gestão de projetos, utilizando a metodologia do PMBOK e metodologia ágeis. O instituto busca excelência na qualidade de *software* através de práticas com reconhecimento nacional e internacional, através de certificações ISO 9001:2008 e CMMI nível 5. O Instituto Atlântico trabalha com projetos de desenvolvimento, com a

utilização do RUP (*Rational Unified Process*), do CMMI e com o uso de metodologia ágeis como base. Possui atuação em três frentes de trabalho: fábrica de soluções, fábrica de *software* e fábrica de testes.

Metodologia, instrumentação e amostra

Durante esta pesquisa foi aplicado um questionário baseado no método *PMO Maturity Cube* (Pinto *et al.*, 2010), onde o objetivo foi definir o nível de maturidade de um PMO. Foram abordados no questionário cada um dos 27 serviços identificados por Hobbs e Aubry (2008), tendo sido procedida a sua aplicabilidade aos diferentes tipos de escopo de influência, às abordagens de atuação e aos diferentes estágios de sofisticação possíveis para a sua execução, desde a forma mais trivial até a mais elaborada, o que determina o grau de maturidade na sua execução.

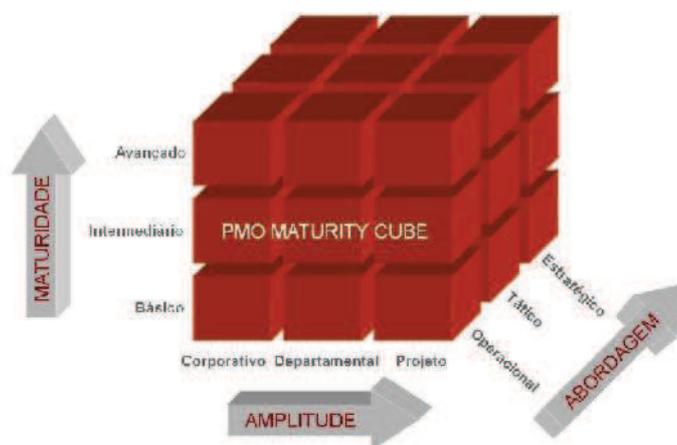


Figura 4. Modelo PMO Maturity Cube. Fonte: PMO Cube (2010)

O *PMO Maturity Cube* consiste em uma ferramenta de auto-avaliação para o PMO. Os próprios componentes do PMO devem responder ao questionário de avaliação e o preenchimento do questionário pode ser realizado de uma das duas maneiras a seguir:

- 1) Os componentes do PMO reunidos discutem cada pergunta e, ainda juntos, respondem o questionário de avaliação por meio de um consenso ou;
- 2) Os componentes do PMO reunidos discutem cada pergunta, e cada componente do PMO faz a sua avaliação individual. O preenchimento final do questionário é feito da seguinte forma:
 - Conforme a mais baixa avaliação, no caso do nível atual de maturidade;
 - Conforme a mais alta avaliação, no caso do nível desejado de maturidade.

É fundamental ressaltar a importância de que a discussão em relação a cada pergunta do questionário seja feita em conjunto, para garantir o alinhamento de todos, quanto à interpretação de cada questão.

Para preenchimento do questionário foi respondido para cada um dos 27 serviços identificados o nível de maturidade atual e também o nível de maturidade desejado pelo PMO. Para cada serviço identificado é possível ter como resultado os níveis de maturidade apresentados na Tabela 2.

O Questionário foi dividido em 3 partes: *Avaliação dos Serviços Estratégicos* (A.1), *Avaliação dos Serviços Táticos* (A.2) e *Avaliação dos Serviços Operacionais*

(A.3). No preenchimento do questionário, deve-se informar qual o estágio de maturidade atual em cada serviço previsto a determinada amplitude, bem como qual estágio de maturidade desejado para o PMO em análise. A Tabela 3 ilustra um exemplo de pergunta para o questionário.

Tabela 2. Representação do Nível de Maturidade

Nível de Maturidade de Um Escritório de Projetos	
Nível	Descrição
Nível 0	O PMO não executa essa função.
Nível 1	O PMO possui uma lista dos projetos ativos de toda a organização.
Nível 2	O PMO possui uma lista dos projetos ativos de toda a organização e busca a sua priorização, porém de forma não estruturada.
Nível 3	O PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados de toda a organização e estabelece processos formais, atuando como facilitador na definição (identificação, categorização, avaliação, seleção), desenvolvimento (priorização, balanceamento e autorização) e execução (monitoramento, revisão e gestão de mudanças) do portfólio.

Tabela 3. Representação de respostas para o questionário

A.1.6) Como o PMO participa do processo de planejamento estratégico?	Nível Atual	Nível Desejado
Nível 0 - O PMO não executa essa função.		
Nível 1 - O PMO participa informalmente e eventualmente do processo de planejamento estratégico da organização.	X	
Nível 2 - O PMO participa informalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico da organização.		
Nível 3 - O PMO participa formalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico da organização.		X

A amostra da pesquisa foi de 30 respondentes, entre os gestores, gerentes de projetos e demais atores envolvidos no processo do PMO.

4. Análise dos resultados

A partir da análise dos resultados da aplicação do questionário baseado no método *PMO Maturity Cube*, observou-se o seguinte resultado referente ao nível de maturidade atual da organização avaliada, mostrado na Figura 5.

Pode-se inferir através da Figura 5, que 4%, ou seja 1 do total de 27 serviços pesquisados encontra-se em nível de maturidade 0, ou seja, o PMO não executa essa função. Observa-se que o nível de maturidade 1, com 7% dos serviços e o nível de maturidade 2, com 22% dos serviços, são relacionados a 2 e 6 serviços pesquisados respectivamente.

Observou-se que 67% dos serviços analisados, ou seja, 18 serviços, encontravam-se no nível de maturidade 3, onde o PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados de toda a organização e estabelece processos formais, atuando como facilitador na definição, desenvolvimento e execução.

Aplicou-se o questionário do *PMO Maturity Cube* para avaliar também o nível desejado de maturidade do PMO, analisando-se os mesmos 27 serviços e o nível de maturidade em que se enquadram. Os resultados são apresentados na Figura 6.



Figura 5. Situação atual da maturidade comparada a quantidade de serviços pesquisados



Figura 6. Situação desejada da maturidade comparada a quantidade de serviços pesquisados

De acordo com a Figura 6, pode-se verificar que 3% dos serviços pesquisados no Instituto Atlântico (1 serviço) encontram-se no Nível de Maturidade 0. Observa-se que o Nível de Maturidade 1 e o Nível de Maturidade 2 englobam um total de 5 serviços, com 4% e 15% dos serviços respectivamente. Ao se realizar uma comparação entre o Nível de Maturidade Atual com o Nível de Maturidade Desejada, observa-se um aumento de Serviços que alcançam o Nível de Maturidade 3, com um aumento de 67% dos serviços para 78%, totalizando 21 dos 27 serviços pesquisados.

Tabela 4. Nível de maturidade no IA por quantidade de serviços

Nível de Maturidade x Quantidade de Serviços			
Situação Atual		Situação Desejada	
Nível de Maturidade 0	1	Nível de Maturidade 0	1
Nível de Maturidade 1	2	Nível de Maturidade 1	1
Nível de Maturidade 2	6	Nível de Maturidade 2	4
Nível de Maturidade 3	18	Nível de Maturidade 3	21
Total	27	Total	27

A Tabela 4 representa os resultados do questionário aplicado no Instituto Atlântico, analisando-se o nível de maturidade dos serviços e a quantidade de serviços que se enquadram, tendo como base a situação atual do Atlântico e a situação desejada em relação aos nível de maturidade do PMO. Observa-se na Tabela 4 um aumento do

nível de maturidade desejado pelo Instituto Atlântico, observando-se que o desejado é de que 21 dos 27 serviços pesquisados se enquadrem no nível de maturidade 3.

Análise comparativa

Visando o procedimento de uma análise comparativa dos resultados obtidos no Instituto Atlântico (IA) sobre a maturidade dos escritório de projetos, o mesmo questionário foi aplicado no escritório de projetos da organização UNIMED – Fortaleza. A UNIMED – Fortaleza é formada por mais de 382 mil clientes, com mais de 3.800 médicos cooperados e uma rede de 55 hospitais credenciados, além de 246 clínicas, 30 laboratórios e dois bancos de sangues com uma média de 175 mil atendimentos por mês.

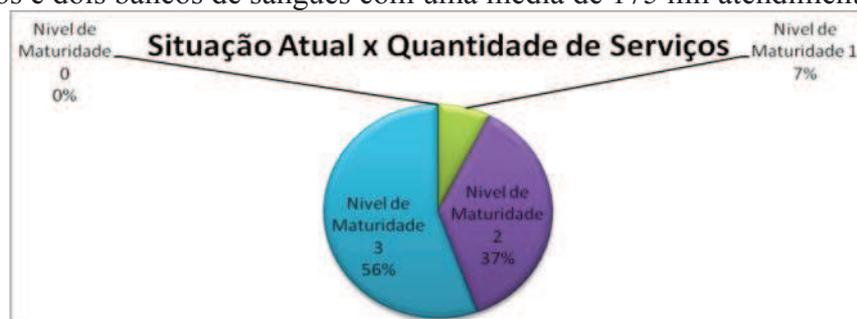


Figura 7. Situação atual da maturidade comparada a quantidade de serviços pesquisados

A partir dos resultados obtidos no estudo da UNIMED-Fortaleza, pode-se inferir através do Figura 7 que 0%, ou seja nenhum do total dos serviços pesquisados encontra-se em Nível de Maturidade 0, ou seja, o PMO não executa essa função. Observou-se que o Nível de Maturidade 1, com 7% dos Serviços e o Nível de Maturidade 2, com 37% dos Serviços, são relacionados a 2 e 10 serviços pesquisados respectivamente.

Observou-se que 56% dos serviços analisados, ou seja, 15 serviços, encontram-se no Nível de Maturidade 3, onde o PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados de toda a organização e estabelece processos formais, atuando como facilitador na definição, desenvolvimento e execução. Esse percentual atual de serviços no nível 3 foi de 67% no estudo do Instituto Atlântico.

Aplicou-se o questionário do *PMO Maturity Cube* para avaliar também o nível desejado de maturidade do PMO, analisando-se os mesmos serviços e o nível de maturidade em que se enquadram. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 8.



Figura 8. Situação desejada da maturidade comparada a quantidade de serviços pesquisados

De acordo com a Figura 8, pode-se analisar que 100% dos serviços pesquisados são pretendidos para o Nível de Maturidade 3, onde o PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados de toda a organização e estabelece processos formais, atuando como facilitador na definição, desenvolvimento e execução. Atualmente o

escritório de projetos da UNIMED já possui 15 serviços com esse nível de maturidade, restando 12 serviços de acordo com o *PMO Maturity Cube*.

A Tabela 5 representa os resultados do questionário aplicado na UNIMED analisando-se o nível de maturidade dos serviços e a quantidade de serviços que se enquadram, tendo como base a situação atual do Instituto Atlântico e a situação desejada em relação aos nível de maturidade do PMO.

Tabela 5. Nível de maturidade por quantidade de serviços

Nível de Maturidade x Quantidade de Serviços			
Situação Atual		Situação Desejada	
Nível de Maturidade 0	0	Nível de Maturidade 0	0
Nível de Maturidade 1	2	Nível de Maturidade 1	0
Nível de Maturidade 2	10	Nível de Maturidade 2	0
Nível de Maturidade 3	15	Nível de Maturidade 3	27
Total	27	Total	27

Observou-se que o escritório de projetos da UNIMED tinha o objetivo de que todos os seus serviços avaliados obtivessem o nível de maturidade 3, enquanto no Instituto Atlântico o número de serviços com essa maturidade foi de 21 em um total de 27 existentes. O nível 3 de maturidade contempla as funções do escritório de suporte, em nível corporativo, com alinhamento dos projetos a estratégia da organização. Contempla ainda: Identificação, priorização e seleção dos projetos; Implantação e manutenção de um sistema de informações sobre gerenciamento de projetos; Gerenciamento de recursos (Nível corporativo); Educação continuada dos gerentes de projetos; Centro de gestão de conhecimento de projetos na organização; Desenvolvimento profissional e dos planos de carreira dos profissionais de gerenciamento de projetos da organização.

5. Conclusão e trabalhos futuros

Um escritório de projetos é uma unidade que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos que estão sobre o seu domínio. É responsável por supervisionar o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação entre gerenciamento de projetos e programas. O PMO se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou cliente.

O presente trabalho avaliou o nível de maturidade de PMOs com foco na área de TI, utilizando o modelo *PMO Maturity Cube*. Durante o estudo realizado, observou-se a importância do gerenciamento de projetos quando o mesmo é utilizado como diferencial competitivo que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes. Os resultados obtidos foram analisados e confrontados entre duas empresas avaliadas no estudo, mostrando que o modelo *PMO Maturity Cube* é viável e adequado para a atividade de avaliação da maturidade dos PMOs, contribuindo assim para que os gestores possam adotar o método avaliado em suas estratégias de gerenciamento de projetos corporativos.

O modelo *PMO Maturity Cube* prevê que o grau de maturidade de um PMO é resultado do quanto ele é capaz de gerar valor para seus clientes e para a organização

como um todo. Durante o estudo, observou-se uma busca constante de amadurecimento do escritório de projetos do Instituto Atlântico, onde se deseja o aumento constante dos níveis de maturidade dos serviços realizados.

Como trabalhos futuros, pretende-se avaliar a utilização do método *PMO Maturity Cube* na avaliação da maturidade de escritórios de gerenciamento de projetos de TI, com uma amostra de empresas segmentadas por ramo de negócio.

Referências

- Block, T. R.; Frame, J. D. (1998). *The Project Office – A Key to Managing Projects Effectively*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Brito M. L. A. (2012). *Maturidade de Escritório de Gerenciamento de Projetos: o caso do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte*, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
- Cleland D.; Ireland L. (2002). *Gerência de projetos*. 1º edição. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Hobbs B.; Aubry M. (2008). “The Project Management Office as an Organizational Innovation”, *International Journal of Project Management*, 26(5), 2008, pp. 547-555.
- Kendall G.; Rollins S. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO— Multiplying ROI at Warp Speed*. 1º edition. Rio de Janeiro: J. Ross Publishing.
- Kerzner H. (2002). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Monteiro G. J., Oliveira A. C., Simão A. (2013). *Gestão de projetos e processos ágeis*, Disponível em <http://processosprojetosageis.blogspot.com.br/>. Consulta em 10/01/2013.
- Pinto A., Cota M., Levin G. (2010). *The PMO maturity cube, a project management office maturity model*, *Proceedings of the PMI Research Conference*.
- PMI, Project Management Institute. (2010). *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos*. Disponível em: <http://201.49.223.58:8080/PBEnquete/public/login.xhtml>. Acesso em: 26 jul 2011.
- PMI Chapters (2013). *PMOSURVEY.ORG*, Disponível em <http://www.pmsurvey.org>.
- PMI, Project Management Institute. (2013). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. EUA. Guia PMBOK® 5.
- PMO Cube (2010). *Modelo PMO Maturity Cube*, Disponível em <http://pmotools.org/pmocube/index.php/menuController/exibir/17>.
- Prado D. (2000) *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*, 1ª Edição, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Samora L. N. (2011). *TI e gerência de projetos*, Disponível em <http://leandrosamora.wordpress.com/>
- Vargas R. V. (2004). *Virtual Project Management Office: rompendo as barreiras Geográficas em projetos*. Disponível em <http://www.aec.com.br/vpmo>.