



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

**JORGE TORRES VIEIRA DE AZEVEDO FILHO**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DO ESCRITÓRIO DE  
PROJETOS DE UMA EMPRESA DE SAÚDE, UTILIZANDO O *PMO*  
*MATURITY CUBE***

**FORTALEZA**

2016

JORGE TORRES VIEIRA DE AZEVEDO FILHO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS  
DE UMA EMPRESA DE SAÚDE, UTILIZANDO O *PMO MATURITY CUBE*

Monografia apresentada à banca examinadora do Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

A987a Azevedo Filho, Jorge Torres Vieira de.

Avaliação Do Nível De Maturidade Do Escritório De Projetos De Uma Empresa De Saúde,  
Utilizando O Pmo Maturity Cube / Jorge Torres Vieira de Azevedo Filho. – 2016.

86 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de  
Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2016.

Orientação: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim. 1. Gerente de Projetos. 2. Escritório de  
Gerenciamento de Projetos. 3. Auto-avaliação. I. Título.

CDD 658.5

---

JORGE TORRES VIEIRA DE AZEVEDO FILHO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS  
DE UMA EMPRESA DE SAÚDE, UTILIZANDO O *PMO MATURITY CUBE*

Monografia apresentada à banca examinadora do Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Carlos André Dias Bezerra

Universidade Federal do Ceará (UFC)

## DEDICATÓRIA

A Deus.

Aos meus pais.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que sempre me apoiaram, acreditaram em mim, mesmo quando eu não tinha mais forças para avançar em minhas decisões, e que me ensinaram lições e valores sem os quais eu jamais poderia chegar aonde cheguei.

Aos meus estimados e dedicados professores Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih e Prof. Me. Alysson Andrade Amorim, pela excelente orientação, e por todo o apoio necessário. Obrigado por serem exemplos a ser seguidos.

Aos colegas de trabalho entrevistados, pelo tempo concedido respondendo o questionário e apoio para avançarmos nesse novo desafio.

## RESUMO

O setor de saúde suplementar vem exibindo indicadores de reduções consideráveis no número de operadoras de saúde com beneficiários. Este mercado faz com que a alta concorrência estimule as empresas à busca constante de melhoria e profissionalização. O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de avaliar e propor melhorias no Escritório de Gerenciamento de Projetos corporativo em uma empresa que opera nesse segmento de mercado, através da aplicação da ferramenta de auto avaliação *PMO Maturity Cube*. Para responder o problema do estudo, foi feita uma pesquisa bibliográfica, buscando reunir os estudos que rodeiam esta temática. Primeiramente a pesquisa bibliográfica abordou o histórico, a definição, as áreas, competências e habilidades da função gerente de projetos e de um escritório de gerenciamento de projetos (*Project Management Office – PMO*), em seguida abordou a influência da gestão de projetos na tomada de decisão estratégica através de uma ferramenta de auto avaliação para PMO. Para realização a realização da pesquisa, adotou-se a metodologia do tipo descritiva em relação aos seus objetivos, utilizando-se de pesquisas bibliográficas, documental, bem como o estudo de caso. A natureza da pesquisa realizada é de característica aplicada com abordagem quantitativa e qualitativa. O universo da pesquisa é composto pelos integrantes do Escritório Gerenciamento de Projetos da empresa. Os resultados demonstram quais serviços que devem ser trabalhados para melhorar o desempenho do PMO, dentro os quais o desenvolvimento e capacitação dos líderes de projetos demonstraram-se um ponto fundamental.

**Palavras-chave:** Gerente de Projetos. Escritório de Gerenciamento de Projetos. Auto-avaliação. Estratégia. Partes Interessadas.

## ABSTRACT

The private healthcare sector is displaying indicators of significant reductions in the number of healthcare companies. This market makes the high competition companies to the constant search for improvement and professionalization. This study was developed to evaluate and propose improvements in the Corporate Project Management Office in a company operating in this market segment, by applying the self-assessment *PMO Maturity Cube* tool. To answer this paper problem, a bibliographical research was made, seeking gather works surrounding this matter. At first, the bibliographical research went through the historic, definition, areas, skills and abilities of the project manager role and Project Management Office (PMO), then addressed the influence of project management in strategic decision making through a self-assessment survey tool for PMO. For this research, a descriptive type methodology was adopted concerning its objectives, using bibliographical research, documental, as well as case study. The nature of the survey is characteristic applied quantitative and qualitative approach. The research universe is composed of the members of the company's PMO. Where the results demonstrate which services should be worked on to improve PMO performance, which the development and empowerment of project leaders has proved to be a fundamental point.

**Keywords:** Project Manager. PMO. Project Management Officer. self-assessment. Strategy. Stakeholders.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Impacto das variáveis com base no tempo decorrido do projeto.....	18
Figura 2: Relação projetos, programas e portfólio.....	25
Figura 3: Os nove quadrantes resultantes da relação Amplitude e Abordagem.....	31
Figura 4: As três dimensões do <i>PMO Maturity Cube</i> .....	32
Figura 5: Rituais de Gestão.....	36
Figura 6: Etapas do Estudo de Caso.....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resumo de resultado, apresentado pela aplicação da avaliação.....	43
Gráfico 2: Proporção de maturidade do nível atual.....	44
Gráfico 3: Proporção de maturidade do nível desejado.....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ranking das operadoras de saúde médica.....	19
Quadro 2: Ranking das operadoras de saúde odontológica.....	19
Quadro 3: Os 27 serviços de um PMO de Hobbs e Aubry e sua relação com os diferentes tipos de Amplitudes e Abordagens .....	28
Quadro 4: Faixa de pontuação dos Níveis de Maturidade .....	40
Quadro 5: exemplo de pergunta do questionário do <i>PMO Maturity Cube</i> .....	41
Quadro 6: Resumo de resultado, apresentado pela aplicação da avaliação.....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
CEO	Diretor Executivo (ou do inglês Chief Executive Officer)
DDE	Diretoria de Desempenho Empresarial
EAP	Estrutura Analítica de Projeto
EAR	Estrutura Analítica de Riscos
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
GP	Gerente de Projetos
PMBOK	Guia de Melhores Práticas de Gerenciamento de Projetos (ou do inglês, <i>Project Management Body of Knowledge</i> )
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Objetivos .....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa .....	17
1.4 Metodologia .....	20
1.5 Estrutura do trabalho .....	21
1.6 Limitações do trabalho .....	21
<b>2 GESTÃO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIO.....</b>	<b>22</b>
2.1 Conceitos de Gestão de Projetos .....	22
2.1.1 Gerente de projetos.....	24
2.1.2 Gestão de Portfólio.....	25
2.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos .....	27
2.3 <i>PMO Maturity Cube</i> .....	31
<b>3 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>34</b>
3.1 Caracterização da empresa .....	34
3.2 Caracterização do PMO .....	35
3.3 Identificação do problema .....	37
3.4 Etapas do Estudo de Caso .....	37
3.4.1 Motivação para o início do estudo .....	38
3.4.2 Identificação da equipe de pesquisa .....	38
3.4.3 Definição de parâmetros para mensurar os ganhos esperados .....	38
3.4.4 Apresentação do cenário anterior ao estudo.....	38
3.4.5 Identificação das dificuldades na pesquisa.....	39
3.4.6 Análise dos resultados do estudo de caso.....	39
3.5 Desenvolvimento do estudo de caso .....	39
3.5.1 Motivação para o início do estudo .....	39
3.5.2 Identificação da equipe de pesquisa .....	40
3.5.3 Definição de parâmetros para mensurar os ganhos esperados .....	40

3.5.4 Apresentação do cenário anterior ao estudo.....	41
3.5.5 Identificação das dificuldades na pesquisa.....	42
3.5.6 Análise dos resultados do estudo de caso.....	42
3.6 Considerações finais.....	45
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA AS TRÊS DIFERENTES AMPLITUDES: PMO CORPORATIVO, PMO DEPARTAMENTAL E PMO PROGRAMA-PROJETO.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO II RESULTADO DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>84</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o gerenciamento das organizações tomou proporções significativas no aperfeiçoamento de processos e projetos, visando a maior economia de recursos somada ao maior retorno sobre o investimento, ocasionando uma grande onda de criação de departamentos de controle de projetos e processos.

## 1.1 Contextualização

De acordo com informações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o setor de saúde suplementar vem exibindo indicadores de reduções consideráveis no número de operadoras de saúde com beneficiários, que em 2015 eram 1.610 enquanto que no final de 2016 esse número foi reduzido em quase um terço, pra 1.150.

Segundo Carli (2015, p.1), “[...] As organizações, sem exceções, têm como objetivo principal a geração de valor para seus interessados, seja este valor um conceito econômico ou mesmo a produção de bens e serviços [...]” e com a agressiva competição de mercado pressionando as organizações a buscarem formas de superar as dificuldades e garantir sua sobrevivência e evolução. Neste cenário, são exigidas inúmeras competências para tornar-se ou permanecer como um potencial que constantemente é colocado à prova nestes cenários cada vez mais seletivos.

Algumas organizações estão apenas começando com a gestão do projetos, enquanto outras tem atingido um nível de maturidade em que o gerenciamento de projetos se tornou uma formada vida. Nas organizações líderes, gerenciamento de projeto está alinhado com e integração dos desejos e objetivos de negócios da empresa. Não mais o único responsável é o gerente de projeto, a alta gestão também deve tomar mais responsabilidade pela condução da estratégia de gerenciamento de projetos da empresa. (KERZNER, 2009, xiii, traduzido pelo autor).

Particularmente, no segmento de prestação de serviço, no qual nem sempre é possível mensurar objetivamente os resultados alcançados, as atenções são redobradas nas melhorias de processos, que resultarão em qualidade de seus entregáveis. Neste sentido, têm sido bastante explorados temas referentes à gestão de projetos, que está fortemente ligada à centralização e controle de processos e recursos, humanos ou materiais.

Atualmente, muitas organizações e profissionais procuram familiarizar-se com as práticas de gestão de projetos, visando obter vantagens competitivas. Assim, este estudo objetiva apresentar de forma geral os conceitos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios segundo a visão do *Project Management Institute* (PMI) e, finalmente, apresentar um estudo de caso de uma empresa que identificou através de uma gestão de projetos, uma ferramenta que pudesse contribuir para um diferencial competitivo.

A implantação de um modelo de gestão de projetos na organização é um tema que merece muita atenção, devido à dificuldade em dimensioná-lo apropriadamente em termos de padrões, procedimentos, qualificação de pessoas e aprimoramento contínuo, desta forma estabelece-se um departamento dentro da organização a qual, de acordo com o livro PMBOK, que é a representação escrita das melhores práticas de gestão de projetos segundo o PMI, é chamado de escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou do inglês PMO).

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) 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. (*Project Management Institute*, 2013, p11).

Doravante ao referir-se a um Escritório de Gerenciamento de Projetos, será usada sua forma abreviada, PMO em substituição ao termo EGP devido sua maior empregabilidade no mercado.

Neste contexto, destaca-se a empresa onde será aplicado o presente estudo, uma empresa de saúde suplementar de grande porte, com matriz em Fortaleza - CE e filiais pelas regiões Norte e Nordeste do Brasil, que busca continuamente a melhoria de desempenho. Assim, embasado no que foi relatado, o presente estudo pretende responder a seguinte indagação: Qual o nível de maturidade do PMO corporativo e sua influência no desempenho da empresa?



## **1.2 Objetivos**

Para este trabalho, foram estabelecidos objetivos que norteiam o estudo visando agregar conhecimento para os envolvidos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar o nível de maturidade atual do PMO corporativo de uma empresa de saúde suplementar, sugerindo ações para atingimento do nível desejado através de aplicação de questionário de auto avaliação *PMO Maturity Cube*.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever o PMO da empresa e suas práticas de gerenciamento de projetos;
- b) Aplicar a ferramenta *PMO Maturity Cube* no PMO corporativo da empresa, visando identificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos;
- c) Propor melhorias para PMO avançar da posição para uma situação desejada.

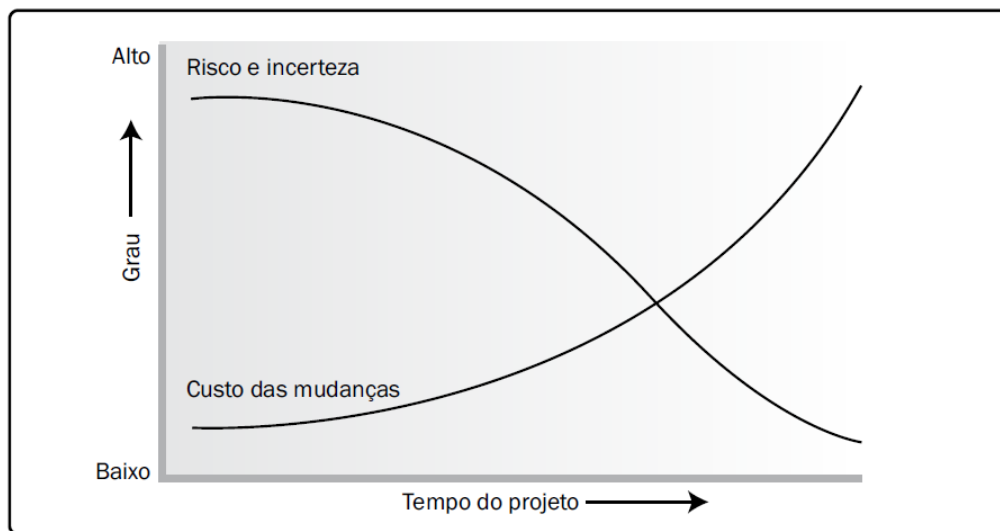
## **1.3 Justificativa**

De acordo com Dinsmore e Brewin (2009, p 276), “até o início da década de 1990, as organizações, em se tratando de gerenciamento de projetos, davam importância ao modo de um projeto específico ser organizado”. Deveria então a organização desenvolver uma estrutura dedicada ao projeto, trabalhar em estrutura matricial ou uma forma híbrida?

Uma das principais dificuldades das organizações é a medição de algo a ser atingido, simplesmente pela complexidade de quantificá-lo, onde a maior parte dessas dificuldades é encontrada em medições relacionadas à prestação de serviços, mudanças de processos, longevidade do horizonte com o qual se trabalha e influências externas que fogem ao controle da organização (FREITAS, 2016, p 13-15). Porém, à medida que

é feito um planejamento adequado e esse plano é executado, o risco tende a cair e o impacto do risco, todavia alterações não previstas tendem a encarecer, conforme mostra a figura 1.

Figura 1: Impacto das variáveis com base no tempo decorrido do projeto.



Fonte: PMBOK 5 ed. (2013)

O assunto tem matéria para aprofundamento e análise sob diversos prismas, e apesar de estar sendo muito abordado nas últimas décadas, não é novo. Barcaui (2012, p. 4-5) descreve que o gerenciamento de projetos vem acompanhando a evolução da humanidade ao longo de sua história, e que essa evolução apresenta avanços mais significativos a depender da situação e empenho que a população esteja disposta a enfrentar, a exemplo das guerras, que apesar das trágicas consequências, trouxe benefícios tais como os conceitos de sala de guerra para discussões e acompanhamento de projetos, além de avanços automotivos, aeroespacial e outros, consequências de projetos da época.

Atualmente, de acordo com dados do portal web ([www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br)) da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), das 1.150 operadoras de planos de saúde funcionais em 2016, uma minoria torna-se quantitativamente representativa, conforme mostrado abaixo nos Quadro 1 e Quadro 2:

Quadro 1: Ranking das operadoras de saúde médica

<b>Operadora de Saúde</b>	<b>Beneficiários</b>	<b>Participação de mercado (%)</b>
1° Bradesco	4.042.329	8,1%
2° Amil	3.814.015	7,7%
3° Hapvida	2.013.012	4,0%
4° Sul America Saúde	1.752.009	3,5%
5° Intermédica / Santamalia	1.935.947	3,9%
6° Central Nacional Unimed	1.723.594	3,5%
7° Unimed – BH	1.185.560	2,4%
8° Unimed – Rio	948.724	1,9%
9° Geap Autogestão em Saúde	631.638	1,3%
10° Porto Seguro	358.116	0,7%
11° Unimed de Fortaleza	342.655	0,7%
12° Unimed de Belém	304.756	0,6%
13° Golden Cross	279.930	0,6%
14° Unimed Recife Cooperativa	194.364	0,4%
Outros	30.203.756	60,7%
<b>Total</b>	<b>49.730.405</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Adaptado de Agência Nacional de Saúde Suplementar (2016).

Quadro 2: Ranking das operadoras de saúde odontológica

<b>Operadora de Saúde</b>	<b>Beneficiários</b>	<b>Participação de mercado (%)</b>
1° Odontoprev	6.470.099	30,2%
2° Amil	2.001.982	9,4%
3° Hapvida	1.144.070	5,3%
4° Interodonto	722.199	3,4%
5° Odonto Empresas	714.787	3,3%
6° Metlife	656.223	3,1%
7° Odonto System	600.831	2,8%
8° Dental Uni	515.554	2,4%
9° Prodent	505.427	2,4%
10° Porto Seguro	377.530	1,8%
11° Uniodonto Campinas	360.030	1,7%
12° Sul America Saúde	327.364	1,5%
13° Sul América Odonto	325.373	1,5%
14° Instituto de Prev. e Assist. Odo	317.169	1,5%
Outros	6.356.169	29,7%
<b>Total</b>	<b>21.394.807</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Adaptado de Agência Nacional de Saúde Suplementar (2016).

Assim, o presente estudo justifica-se pela necessidade de manter e melhorar uma estrutura capaz de gerenciar a complexidade e tamanho dos projetos da organização e suas necessidades para manter sua vantagem competitiva no mercado.

#### **1.4 Metodologia**

Ao desenvolver um estudo científico, o mesmo necessita de métodos científicos que o oriente. Marconi e Lakatos (2003, p. 17) definem método como sendo um “conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação”.

Segundo Silva e Menezes (2005, p. 20) as pesquisas podem ser classificadas quanto à natureza, quanto à forma de abordagem de problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos, enquanto Oliveira (2011, p.19) propõe a classificação por objetivos, natureza, escolha do objeto de estudo, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

Segundo Prodanov e Freitas (2014 p. 51-52), do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva, pois segundo a descrição dos mesmos, é:

Pesquisa descritiva: quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Quanto à natureza desta pesquisa, classifica-se como aplicada através do conceito segundo Prodanov e Freitas (2013 p.51): “Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses”.

No desenvolvimento da pesquisa foram adotados os procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. Em relação à pesquisa bibliográfica, ela foi realizada através do estudo de dissertações, teses, artigos e livros,

abordando conceitos relacionados à gestão de projetos, programas e portfólio orientada pelas principalmente, porém não exclusivamente com as práticas do PMI. Quanto ao estudo de caso, ele foi realizado a partir da pesquisa, através de aplicação de questionário por meio eletrônico e físico aos integrantes do PMO e avaliação dos resultados obtidos do questionário, onde se procura identificar o nível atual de maturidade e o que se deseja alcançar.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

A estrutura deste estudo é composta de quatro capítulos.

O primeiro capítulo consiste em contextualização, objetivos, justificativa, metodologia e delimitação do estudo.

O segundo capítulo refere-se à revisão bibliográfica, onde são apresentadas as fundamentações teóricas com a ajuda de autores consagrados que embasam os assuntos estudados no trabalho, sendo o objetivo do capítulo introduzir o leitor sobre o assunto abordado para que o mesmo disponha de um melhor entendimento no estudo de caso.

O terceiro capítulo refere-se do estudo de caso e nele serão apresentados a identificação da empresa, sua situação atual, a descrição da aplicação e os resultados obtidos com a aplicação da metodologia de trabalho sugerida.

O quarto capítulo trará a conclusão do trabalho realizado, com todas as suas considerações e sugestões para trabalhos futuros, sendo seguido das referências bibliográficas.

### **1.6 Limitações do trabalho**

A abordagem adotada neste presente estudo foi focada, porém não limitada aos processos segundo as práticas disseminadas pelo PMI. Todas as questões de valores financeiros não foram consideradas, visto a limitação de acesso das mesmas. E, apesar de existirem líderes de ações de melhorias departamentais nos diversos setores da empresa, o público alvo da pesquisa limita-se ao quadro integrante do PMO corporativo da empresa.

## **2 GESTÃO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIO**

Neste capítulo serão apresentados conceitos iniciais de gestão de projetos para o entendimento do estudo realizado.

### **2.1 Conceitos de Gestão de Projetos**

A velocidade com que a tecnologia impulsiona a criação de novos produtos e segmentos de mercados, junto ao acirramento da concorrência no atual mundo globalizado levam as empresas a inovar em seus métodos e processos de trabalho, com intuito de manterem-se vivas. É nesse contexto que surge o Gerenciamento de Projetos, como um conjunto de ferramentas em resposta a necessidade de uma abordagem gerencial que permite ao executivo desenvolver habilidades para lidar com situações sempre novas no ambiente de contínua mudança e obter vantagens desta nova gestão.

As Pirâmides do Egito, a Grande Muralha da China, por exemplo, são grandes projetos que marcaram suas épocas, e que só foram possíveis serem desenvolvidas utilizando-se de técnicas e ferramentas alinhadas a um propósito e supervisionadas para mitigar possíveis falhas nas suas construções. Além de itens materiais, também são consequências de projetos produtos imateriais tais como uma formação superior em engenharia ou mesmo a criação de uma técnica nova ou otimização de uma já existente.

De acordo com o PMI, o gerenciamento de projetos é “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”, enquanto Vargas (2016, p11) cita que, “em geral, o gerenciamento de projetos pode ser aplicado a qualquer situação onde exista um empreendimento que foge ao que é fixo e rotineiro”, a este é denominado processo. Projeto é definido pelo PMI como:

Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir (PMBOK, 2013 p.3).

Para poder ser trabalhado e melhor disseminado o gerenciamento de projetos segundo o PMI e divulgado através do Guia PMBOK, foi dividido em 47 processos, 10 áreas de conhecimentos correlacionados entre si e entre as fases de um projeto, que são representadas em cinco grupos:

- **Iniciação:** é a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e traduzida em um problema que justifica iniciar o esforço para alcançar o objetivo do projeto. O projeto é formalmente iniciado e autorizado mediante aprovação do Termo de Abertura pelo patrocinador do projeto.
- **Planejamento:** é onde o(s) objetivo(s) do projeto é detalhado e também as ações necessárias para que o objetivo do projeto seja alcançado. Neste grupo de processos são detalhados os trabalhos a serem realizados, suas estimativas de duração e a identificação de recursos necessários.
- **Execução:** está ligado à execução dos trabalhos planejados anteriormente na fase de planejamento, cuja principal característica é a integração de pessoas e a utilização de recursos para a realização de tudo o que foi planejado.
- **Monitoramento e Controle:** Trata-se de um conjunto de processos que visam assegurar que os trabalhos executados sigam o planejamento identificando pontos de ações preventivas e corretivas, que eliminem anormalidades e desvios identificados ao longo do projeto.
- **Encerramento:** é a fase caracterizada pelo encerramento formal de um projeto através da avaliação completa dos trabalhos realizados, do resultado do projeto e análise do aprendizado adquirido.

Uma vez demandado um projeto, duas outras peças devem ser apresentadas, o Gerente de Projeto, segundo o PMI “[...] é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto” (PMBOK, 2013, p.16), e o PMO, que tem sua descrição definida como:

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 (PMBOK, 2013, p.11).

### 2.1.1 Gerente de projetos

De acordo com Vargas (2016, p.139-140), o sucesso ou fracasso de um projeto está no Gerente de Projeto (GP) e é a ele que é dada a autoridade sobre a condução do projeto, respondendo periodicamente aos patrocinadores do projeto, além disso, são atribuições do gerente de projeto, porém não exclusivamente deste:

- Assegurar que o produto final do projeto será entregue dentro dos prazos, custos e desempenho exigidos;
- Atingir os objetivos contratuais de lucro;
- Adquirir os recursos adequados para o projeto, em qualidade e quantidade;
- Gerir estrategicamente os riscos do projeto;
- Desenvolver canais de comunicação efetivos;
- Lidar com obstáculos e possibilidades de fracasso;
- Desenvolver mecanismos para gerenciar mudanças no projeto;
- Contratar, motivar e gerir os integrantes do time de projeto e suas necessidades;
- Desenvolver mecanismos de negociação com todos os elementos internos e externos do projeto para garantir o cumprimento do plano do projeto.

Diferente dos gerentes funcionais e de operações, o Gerente de Projetos não tem poder para alcançar seus objetivos sozinho em um projeto multidisciplinar, recorrendo ao time do projeto, onde muitas vezes os componentes do time do projeto estão subordinados diretamente a um gerente de operação ou funcional.

Apesar de representar um diferencial para o projeto, o PMI não preconiza que seja uma regra, ter um gerente de projeto que tenha formação e/ou experiência na área ao qual o projeto está sendo desenvolvido.



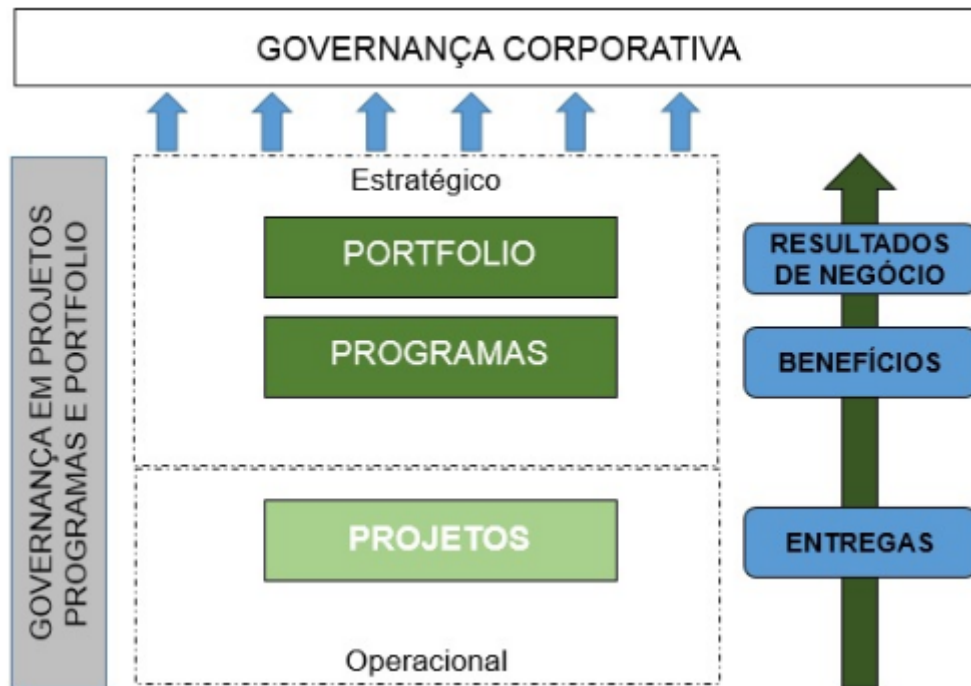
### **2.1.2 Gestão de Portfólio**

Uma vez estabelecida a estratégia organizacional, visão, missão e seus atributos de valor, ações serão traçadas para atingi-la, as ações vão gerar projetos e programas e essa coletânea é chamada de portfólio. Freitas (2016, p. 32), define o portfólio como sendo “[...]todas as demandas candidatas a serem avaliadas dentro de uma série de processos. Tais demandas poderão ser autorizadas ou não conforme estratégia da organização”. Conforme Larieira e Albertin (2013, p.61) reforçam citando que a gestão de portfólio pode ser vista como uma evolução natural da atividade de seleção de projetos e representa um processo mais integrado, sendo composto por vários estágios de decisão, tendo como objetivo criar e gerenciar de maneira centralizada portfólios de projetos alinhados às diretrizes estratégias estabelecidas na organização, considerando-se as restrições das mesmas.

As organizações gerenciam os portfólios com base em seu plano estratégico. Um objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através de um exame cuidadoso de seus componentes: os programas e projetos integrantes, e outros trabalhos relacionados. O portfólio de projetos fornece uma visão geral de seu conjunto para a organização, facilitando a gestão de projetos. Dinsmore e Rocha (2015, p.26) defendem que a gestão do portfólio pode ser feita incluindo todos os projetos da organização ou separadamente representando portfólios de projetos para diferentes departamentos ou áreas de negócio. Uma vez que o gerenciamento de portfólio de projetos pode ser feito em qualquer nível, a escolha de um portfólio ou dentre vários depende do tamanho da organização, de sua estrutura, da maturidade na gestão, bem como a natureza e das relações entre os projetos.

A relação entre o portfólio e a estratégia da empresa pode ser representada segundo a figura 2.

Figura 2: Relação projetos, programas e portfólio.



Fonte: Freitas (2016, p. 21).

As funcionalidades necessárias de gerenciamento de portfólio podem levar a pensar que o gerenciamento de portfólio é simplesmente um exercício analítico e metódico de gestão um pouco mais sofisticados que a gestão de projetos operacionais que a grande maioria das empresas utilizam. Embora estas funcionalidades sejam bastantes úteis, elas são também de extrema importância para a tomada de decisão diretamente relacionada as atividades que envolvem fatores estratégicos.

No contexto da gestão de portfólio, o vínculo dos projetos com o plano estratégico da organização pode ser realizado de duas formas:

**Top-Down:** utilizando a visão, metas e planos estratégicos da organização para um plano de ação com definição de prioridades de alocação de recursos para programas e projetos.

**Bottom-Up:** indutivo e distribuído na empresa por meio de propostas separadas de projetos-indicadores de alinhamento na avaliação individual dos projetos.

É importante ressaltar que ambas abordagens se complementam, uma compensa as limitações da outra, e que um bom gerenciamento de portfólio precisa ser capaz de contemplar as duas situações.

## 2.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos

Conforme já mencionado anteriormente, o PMO é responsável por dar o suporte necessário através da gestão de governança de projetos, programas e portfólios. Dinsmore e Rocha (2015, p. 21-24) afirmam que para fazer uma governança de projetos é necessário centralizar em um ponto único as responsabilidades, focar na geração de valor, gerenciar expectativas das partes interessadas, tomar decisões em tempo hábil e realizar um controle de informação e comunicação.

A identidade de um escritório de gerenciamento de projeto pode ser representada por uma equipe ou mesmo uma única pessoa, a depender do porte e necessidade da organização, que por sua vez categoriza a função do PMO segundo o *PMI* como sendo:

- **Suporte.** Provendo suporte a quem desempenha o papel de gerente de projeto, fornecendo orientações, treinamento, ferramenta, base histórica entre outros;
- **Controle.** Voltados à medição entre realizado e planejado, através de metodologias e ferramentas específicas;
- **Diretivo ou Projeto-Programa.** Quando assumem diretamente o controle da gestão de um projeto ou programa específico.

De acordo com o modelo de Hobbs e Aubry (2007), a amplitude de um PMO é dada em função da abrangência da sua atuação dentro da organização. Basicamente, existem três possibilidades mutuamente excludentes: o PMO Programa-Projeto, que tem como abrangência apenas um projeto ou programa da organização, nesse caso, na conclusão do projeto ou programa, o PMO é extinto; o PMO Departamental, que abrange uma área, departamento, diretoria ou unidade de negócio, ou seja, apenas uma parte da organização; e, por fim, o PMO Corporativo, que abrange a organização como um todo.

É comum ter-se um PMO Corporativo com atuações estratégica, tática e operacional quando este presta serviços respectivamente à alta administração, apoiando a gestão de portfólio (estratégico), provendo uma metodologia comum para a empresa

(tático) e, ainda, gerenciando alguns projetos importantes (operacional). Contudo, a realidade pede uma combinação entre essas três abordagens, em cada uma das amplitudes (corporativa, departamental ou programa- projeto).

Uma atuação de caráter estratégico envolve oferecer a seus clientes serviços que, de alguma forma, têm uma ligação com questões estratégicas da organização, tais como gerir o portfólio de projetos, prover informação à alta gestão para a tomada de decisão, priorizar projetos e monitorar a realização da estratégia, acompanhamento de recursos, entre outros.

Uma atuação de caráter tático envolve oferecer a seus clientes serviços que atendem a um grupo de projetos ou indivíduos, tais como prover metodologia de gerenciamento de projetos, prover ferramentas de gerenciamento de projetos e treinamento para gerentes e equipes, entre outros.

Por fim, uma atuação de caráter operacional envolve oferecer a seus clientes serviços que são direcionados a um projeto, indivíduo ou finalidade, tais como apoiar o planejamento e controle do projeto, fazer aconselhamento, gerenciar um projeto estratégico e recuperar um projeto com problemas, entre outros.

Conforme citado anteriormente, os autores desta pesquisa, Hobbs e Aubry, desenvolveram uma relação de serviços dentro de uma amplitude corporativa e que tem atuação nas três abordagens, estratégica, tática e operacional e é representado conforme o quadro 3.

Quadro 3: Os 27 serviços de um PMO de Hobbs e Aubry e sua relação com os diferentes tipos de Amplitudes e Abordagens.

AMPLITUDE: Corporativo	Abordagem		
	Estratégico	Tático	Operacional
Serviços			
1. Informar o status dos projetos para a alta gestão.			√
2. Desenvolver e implementar a metodologia padrão.		√	
3. Monitorar e controlar o desempenho de projetos.			√
4. Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento.		√	
5. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos.		√	

6. Prover aconselhamento à alta gestão.	√		
7. Coordenar e integrar projetos de um portfólio.	√		
8. Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos ( <i>project score board</i> ).	√		
9. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização.	√		
10. Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO.	√		
11. Participar do planejamento estratégico.	√		
12. Prover aconselhamento para os Gerentes de Projetos.			√
13. Gerenciar um ou mais portfólios.	√		
14. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos.	√		
15. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos.			√
16. Gerenciar um ou mais programas.			√
17. Conduzir auditorias de projetos.			√
18. Gerenciar interfaces de clientes.		√	
19. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização.		√	
20. Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos.			√
21. Alocar recursos entre os projetos.		√	
22. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas).			√
23. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas.		√	
24. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos.		√	
25. Gerenciar os benefícios de programas.	√		
26. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos.	√		
27. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos.		√	

Fonte: *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model.*

Em uma simples analogia para um melhor entendimento da questão, poder-se-ia imaginar a estrutura organizacional de uma empresa. No nível mais baixo, ter-se-ia, por exemplo, um segurança (atuação operacional), e no nível mais alto, o CEO (atuação estratégica).

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

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

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

Dessa forma, é possível, sim, se ter PMO Operacional – ou Tático – com alto nível de maturidade e PMO Estratégico extremamente imaturos. Como dependendo da sua missão, um PMO pode ter abordagens múltiplas (Estratégica, Tática ou Operacional), só faria sentido analisar a sua maturidade com um foco individualizado em cada uma dessas abordagens.

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

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

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

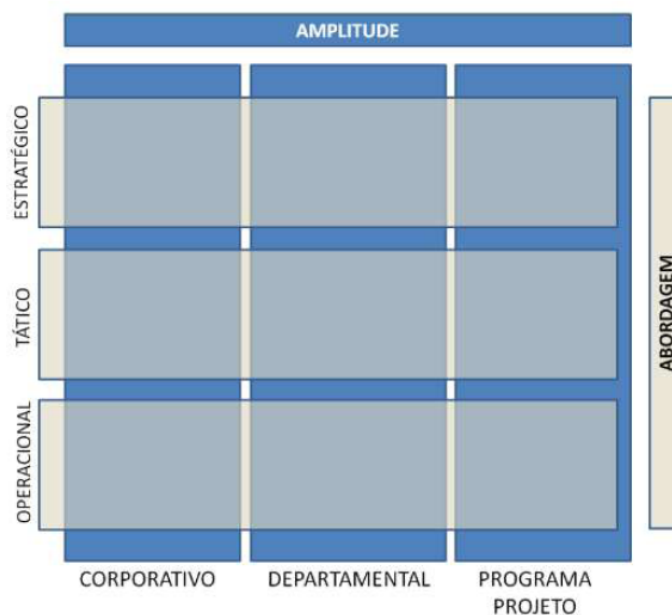
Para a composição do modelo de avaliação de maturidade proposto neste estudo, cada um dos 27 serviços (adaptados a partir das 27 funções mais comuns em PMOs apresentados por HOBBS e AUBRY, 2007) foi analisado quanto a sua aplicabilidade a apenas um tipo de amplitude de PMO, conforme se constata acima, a que é mais aderente ao tipo de atuação do PMO da empresa avaliada, nesse caso: Corporativo, (conforme descrito no quadro 3).

### 2.3 PMO Maturity Cube

Procurando identificar o que é importante para um PMO, Hobbs e Aubry (2007, p. 74-86) realizaram extenso estudo analítico acerca das atividades dos PMOs. Foram analisadas a presença e o grau de importância de 27 diferentes funções e papéis atribuídos aos PMOs através de uma pesquisa com 500 PMOs de todo o mundo, onde entre os resultados mostram que 50% dos PMOs possuem a função de monitorar seu próprio desempenho e que apesar das amostras terem origens distintas entre si, em todos os casos a criação do PMO surgiu com o objetivo de melhorar o desempenho, seja de um setor ou de toda a organização.

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 e, conforme retratado anteriormente, um PMO tem a necessidade de avaliar seu desempenho para tomar as medidas necessárias para garantir seu alinhamento com a estratégia de negócio da empresa. Segundo o modelo *PMO Maturity Cube*, uma proposta, que resume os principais padrões de tipificação já criados, passa, essencialmente, por duas dimensões principais: a Amplitude e a Abordagem, conforme figura 3.

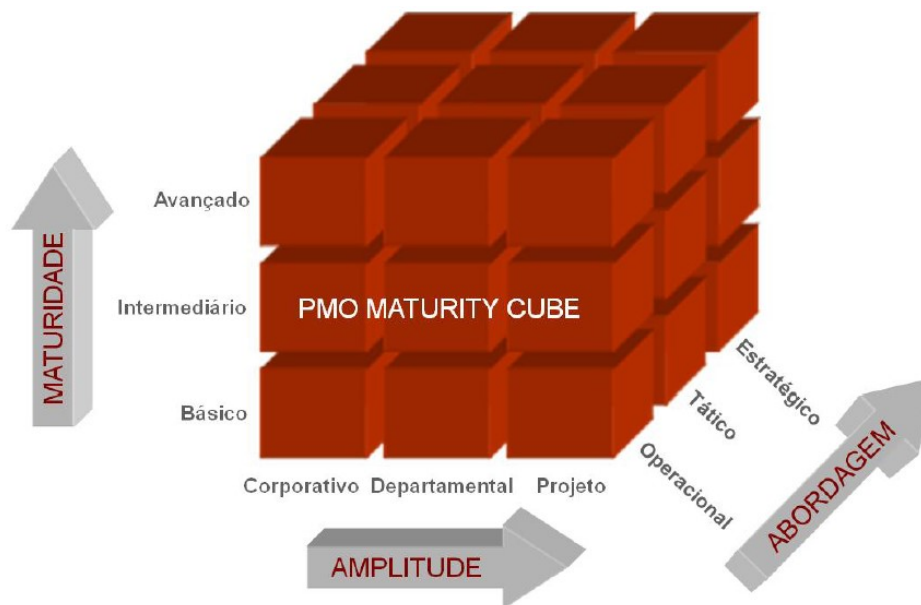
Figura 3: Os nove quadrantes resultantes da relação Amplitude e Abordagem.



Fonte: *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model.*

O *PMO Maturity Cube* é o resultado da união dos conceitos apresentados anteriormente, consolidada em um modelo específico para a avaliação de maturidade de PMO, para qualquer tipo de organização, equiparando-se a um *benchmarking* com um modelo idealizado. As três dimensões que formam o cubo são: a Amplitude (Corporativa, Departamental ou Programa-Projeto), a Abordagem (Estratégica, Tática ou Operacional) e o Nível de Maturidade (grau de retorno ou valor agregado relacionado). Para essa avaliação, utiliza-se a amplitude corporativa, adequando-se pelo tipo de atuação da empresa avaliada, a Abordagem (Estratégica, Tática ou Operacional) e, por fim, o Nível de Maturidade (Básico, Intermediário ou Avançado). Essas três dimensões, amplitude, abordagem e nível de maturidade, constituem o cubo do modelo, conforme figura 4.

Figura 4: As três dimensões do *PMO Maturity Cube*



Fonte: *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model*.

Em uma primeira análise, seria possível supor que a maturidade de um PMO deveria evoluir no sentido de ter uma atuação menos operacional e mais estratégica, principalmente para os casos onde sua atuação é destinada à alta gestão. Entretanto, uma avaliação mais cuidadosa pode trazer uma visão diferente do que seria o processo de amadurecimento de um PMO.



Desta forma, é possível afirmar que existem PMO operacionais, táticos ou estratégicos com diferentes níveis de maturidade, ou até mesmo PMO imaturos para a função ao qual desempenham. Como dependendo da sua missão, um PMO pode ter abordagens múltiplas, não prendendo-se a apenas o nível tático, operacional ou estratégico, mas unificando essas abordagens a medida da necessidade.

Considerando, então, que o PMO agrega valor através 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.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, foco deste trabalho, iniciando pela caracterização da empresa, descrição do departamento de PMO, identificação do problema que levou a execução do estudo, a aplicação do estudo e, por fim, análise dos resultados obtidos.

#### **3.1 Caracterização da empresa**

A empresa a qual foi realizada o estudo de caso foi fundada a mais de 35 anos, no setor de saúde suplementar, é supervisionada pela Agência Nacional de Saúde (ANS), entidade governamental criada para assegurar a defesa do interesse público para com o serviço de saúde suplementar. A empresa em estudo está atualmente entre as maiores empresas brasileiras do ramo de saúde e odontologia privada, embora sua atuação restrinja-se a 11 estados compreendidos nas regiões Norte e Nordeste do Brasil e crescimento médio de 11% ao ano, enquanto o mercado de saúde suplementar retrocedeu em 9,5% nos últimos 12 meses segundo o portal da Agência Nacional de Saúde Suplementar ([www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br)).

A empresa adota um modelo verticalizado de atuação, o que significa que seu investimento para criar sua rede própria de atendimento reduzindo o atendimento de seus beneficiários com terceiros, através de 21 hospitais próprios, 73 Clínicas, 17 pronto atendimentos, 57 laboratórios e 63 clínicas de diagnóstico por imagem. Tem como missão fornecer o acesso à saúde aos seus beneficiários com diferencial de custo baixo e qualidade no atendimento, focando nas classes sociais “C” e “D”. Há apenas 18 meses, está estruturando o seu escritório de gerenciamento de projetos corporativo, que foi o produto de um projeto, quando se construiu uma metodologia de gerenciamento e passou a ser usada pelo PMO e alta gestão em se tratando de projetos e programas corporativos.

Com a crescente regulação da Agência Nacional de Saúde (ANS) na padronização do atendimento através de suas resoluções normativas, instabilidade econômica, e crescente expectativa e exigência dos seus clientes, a empresa em estudo

quis diferenciar-se e otimizar seus processos produtivos com a implantação das boas práticas de gerenciamento de projetos. Para tal, foi determinada como atividade de controle periódico, a avaliação de valor agregado pelo seu PMO corporativo como um diferencial para o apoio à tomada de decisão estratégica da empresa.

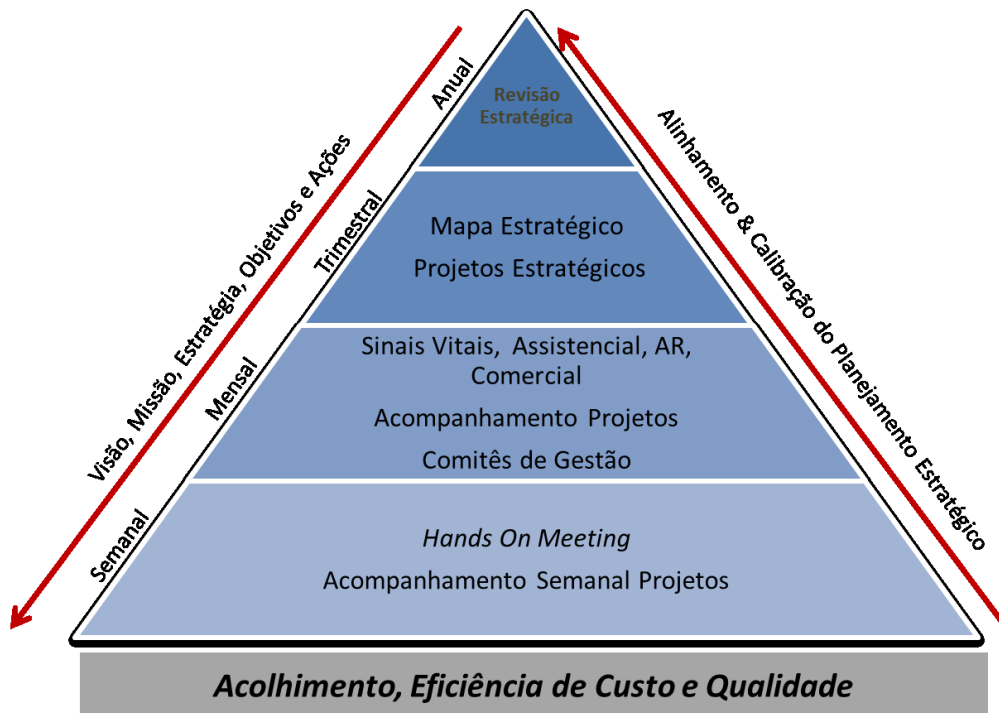
### **3.2 Caracterização do PMO**

O PMO foco deste estudo tem sua atuação de forma corporativa e próxima à alta gestão, compreende 02 gerentes de projetos, 01 gerente de PMO, 06 analistas, 04 coordenadores e 01 diretor, todos lotados na matriz, em Fortaleza, onde o quadro de gerentes do departamento foi substituído por completo nos últimos 06 meses, tendo impactado diretamente na condução dos projetos e programas estratégicos que atualmente totalizam 74 projetos, sendo 32 estruturantes em 19 grupos, seguindo as definições estratégicas da empresa.

Aos gerentes de projetos e de PMO, cabem o planejamento e coordenação dos projetos autorizados pela alta gestão, onde a maior dificuldade está em manter todos os projetos sendo executados sem que os demais integrantes dos projetos dispersem suas forças, deixando os projetos em segundo plano, os coordenadores trabalham na melhoria de ferramentas e sistemas que sejam necessárias para desenvolvimento dos projetos e aos analistas cabem o acompanhamento dos indicadores dos projetos, principalmente nos quesitos de tempo e custo.

O PMO possui metodologia de gerenciamento de projetos própria, tendo sido ambos criados concomitantemente em junho de 2015, baseada nas melhores práticas de gerenciamento de projetos segundo o PMBOK. Tal metodologia é seguida pelos membros do PMO em tempo quase integral e pela alta gestão em determinados rituais recorrentes, como é apresentado pela figura 5.

Figura 5: Rituais de Gestão



Fonte: A empresa em estudo (2015).

Dentre as funções tradicionais de um PMO, este, trabalha para fornecer serviços, porém não exclusivamente:

- Prover metodologia e gerenciamento de projetos;
- Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento;
- Informar o status dos projetos e programas à alta gestão;
- Prover um conjunto de ferramentas para o gerenciamento de projetos;
- Prover aconselhamento para os gerentes ou time de projetos de toda a organização;
- Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos;
- Conduzir revisões pós-gerenciamento de projetos.

### 3.3 Identificação do problema

A mudança nos integrantes do PMO em agosto deste ano gerou uma expectativa negativa na alta gestão, que é composta pela presidência e superintendentes, quanto a continuidade dos projetos. Deseja-se provar que a nova equipe é capacitada para subsidia-los com as informações necessárias do portfólio de projetos para que possam ser tomadas as melhores decisões possíveis.

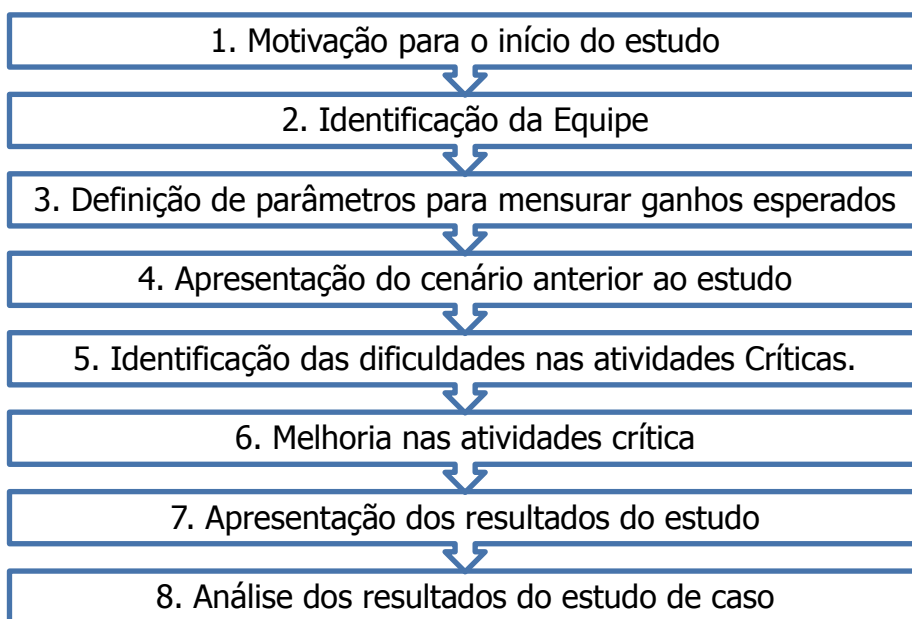
Mesmo com o gerenciamento de projetos alinhado para a execução do planejamento estratégico, problemas especiais podem sempre ocorrer, problemas que acabam criando dificuldades tanto para o gerente de projeto e para a organização.

Por meio de reunião, envolvendo, os integrantes do PMO, decidiu-se instaurar uma avaliação de maturidade anualmente, a começar por este estudo, fazendo uma avaliação da situação atual e projeção futura para dezembro de 2018.

### 3.4 Etapas do Estudo de Caso

Abaixo, encontra-se o esquema ilustrativo das etapas do Estudo de Caso:

Figura 6: Etapas do Estudo de Caso.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3.4.1 Motivação para o início do estudo**

Para dar início ao estudo foi identificada a motivação para a avaliação da maturidade do PMO agregar valor para a empresa com resultado deste trabalho.

### **3.4.2 Identificação da equipe de pesquisa**

O próximo passo foi escolher a equipe que estaria envolvida no estudo. A equipe de pesquisa é representada pelos funcionários do PMO que participaram do estudo. Os participantes tiveram um momento de orientação prévio onde o objetivo era nivelar e tirar dúvidas sobre o questionário apresentado e como respondê-lo, frisando na importância de que as respostas sejam verdadeiras e individuais.

### **3.4.3 Definição de parâmetros para mensurar os ganhos esperados**

Os ganhos esperados são o mapeamento atual da maturidade do PMO, previsão de crescimento para dezembro de 2018 e levantamento de necessidades emergenciais.

Neste estudo o ganho vai ser analisado com relação ao que é desejado obter em um horizonte de 02 anos em comparação ao que é oferecido hoje. O prazo de 02 anos estabelecido é para coincidir com a conclusão da primeira fase do mapa estratégico da empresa para crescimento até 2020, onde a atuação do PMO estará sendo mais cobrada na segunda fase, que compreende os anos de 2019 e 2020.

### **3.4.4 Apresentação do cenário anterior ao estudo**

Nesta etapa é feita revisão dos processos atuais do departamento através de documentação oficial ou não oficial, buscando identificar todos os serviços que o PMO

fornece atualmente. Para os serviços informais ou que não apresentem registros escritos, conta-se com os relatos das experiências da equipe entrevista.

### **3.4.5 Identificação das dificuldades na pesquisa**

A partir dos serviços apresentados pelo questionário e convertidos à realidade da equipe do PMO, foram classificados os serviços que o PMO atual exerce ou não conforme descrições do *PMO Maturity Cube*, nos tempos presente e previsão para dezembro de 2018, gerando reflexões.

### **3.4.6 Análise dos resultados do estudo de caso**

Nesta etapa foi analisado os planos de ações necessários para atingir o nível de maturidade desejado, conforme priorização escolhida. Por fim, foram elaborados comentários sobre a utilização do método proposto.

## **3.5 Desenvolvimento do estudo de caso**

Para dar continuidade o estudo de caso, foram executadas as etapas do estudo de caso listadas na figura 6, conforme é detalhado a seguir.

### **3.5.1 Motivação para o início do estudo**

Com a mudança de quadro de gestores do PMO em agosto deste ano, a alta gestão deseja verificar se a nova equipe é capacitada para subsidia-los da forma necessária sobre o portfólio de projetos para que possam ser tomadas as melhores decisões possíveis.

Para a seleção do questionário, contido no Anexo I, foram realizadas uma análise e classificação da tipologia do PMO, de acordo com critérios de avaliação propostos pelo modelo, que enquadrou o PMO avaliado como Corporativo, em função da sua amplitude, com as três abordagens: estratégica, tática e operacional. A aplicação dos questionários foi realizada em duas etapas: a primeira individualmente para cada um dos 14 integrantes do PMO; e, em uma segunda etapa, em coletivo, através de uma

reunião, onde cada um opinava sobre a avaliação do nível atual e o pretendido para cada função. Após as argumentações, foram escolhidos um nível atual e outro desejado, de forma consensual, para cada uma das funções representadas no questionário. Pelo modelo, depois de aplicada a avaliação, é obtida uma pontuação percentual para cada uma das amplitudes e abordagens que indicam o nível de maturidade atual e o desejado, em cada uma delas, conforme os percentuais no quadro 4.

Quadro 4: Faixa de pontuação dos Níveis de Maturidade

Pontuação	Nível de Maturidade
De 1% até 33%	Básico
De 34% até 66%	Intermediário
De 67% até 100%	Avançado

Fonte: *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model*.

### 3.5.2 Identificação da equipe de pesquisa

Para a seleção dos participantes da equipe envolvida no projeto foi fundamental a experiência de cada um, suas experiências passadas em outros PMOs. Os participantes do estudo foram, gerentes de projetos, gerente de PMO, analistas e coordenadores para a avaliação atual, enquanto o diretor participou apenas no estudo para a situação desejada para que não haja tendência na avaliação dos outros membros no status atual.

### 3.5.3 Definição de parâmetros para mensurar os ganhos esperados

Nesta etapa, os participantes responderam ao questionário, conforme quadro 5, informando qual o grau de maturidade dos 27 serviços avaliados, que o PMO deverá ter até dezembro de 2018. O resultado pode ser verificado no Anexo II.

Quadro 5: exemplo de pergunta do questionário do *PMO Maturity Cube*.



<b>QUESTIONÁRIO PMO CORPORATIVO</b>		
<b>C3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL</b>		
<b>C3.1) Como o PMO Provê serviços especializados para o Gerente do Projeto/Programa?</b>	<b>Nível Atual</b>	<b>Nível Desejado</b>
Nível 0 - O PMO não executa essa função.	X	
Nível 1 – O PMO provê ao gerente do projeto/programa serviços mais básicos de apoio ao gerenciamento de projetos como , por exemplo: apoio à documentação, elaboração de cronogramas e facilitação de reuniões.		
Nível 2 – O PMO provê ao gerente do projeto/programa serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: análise de riscos, recuperação de projetos, elaboração e gestão de contratos.		X

Fonte: *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model.*

### 3.5.4 Apresentação do cenário anterior ao estudo

Neste ponto, foi realizado a coleta de informações em documentos da empresa nomeados de Procedimento Operacional Padrão (POP) ou seja, os processos e rotinas formalizadas pelo departamento e através de entrevistas foi feita identificação de atividades informais.

Conforme informado anteriormente, esta é a primeira iniciativa no sentido de avaliar o PMO, logo não há registros anteriores sobre o grau de maturidade do PMO, sendo a documentação disponível muito restrita neste sentido. O objetivo desta etapa é entender as fontes práticas que vão nortear a pesquisa da situação atual de maturidade do PMO.

### 3.5.5 Identificação das dificuldades na pesquisa

Nesta etapa, os participantes responderam ao questionário informando qual o grau de maturidade dos 27 serviços avaliados em 75 questões, que o PMO apresenta atualmente e deseja obter em dezembro de 2018. O resultado pode ser verificado no Anexo II.

A partir dos serviços questionados pelo *PMO Maturity Cube*, fez-se uma reflexão imediata em serviços onde os entrevistados esperavam obter uma boa maturidade, porém o resultado não mostrou isso, principalmente quanto à autocrítica ao desempenho do próprio PMO, a ser discutido mais a diante.

### 3.5.6 Análise dos resultados do estudo de caso

Nesta etapa foi analisado a diferença entre o grau de maturidade atual, o idealizado para dezembro de 2018 e o que pode ser considerado o PMO ideal, onde este último seria atingido quando todos os 27 serviços são atendidos em seus níveis máximos simultaneamente, ou seja 100% em todos os níveis.

Para realizar o cálculo, foi utilizada a equação:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} = \frac{X_1 \cdot n_1 + X_2 \cdot n_2 + \dots + X_k \cdot n_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k}$$

Onde  $\bar{X}$  é o valor procurado para a amplitude,  $x$  é o valor percebido pelos entrevistados e  $n$  é o peso do nível, variando de 0 até 4, conforme a descrição do próprio nível.

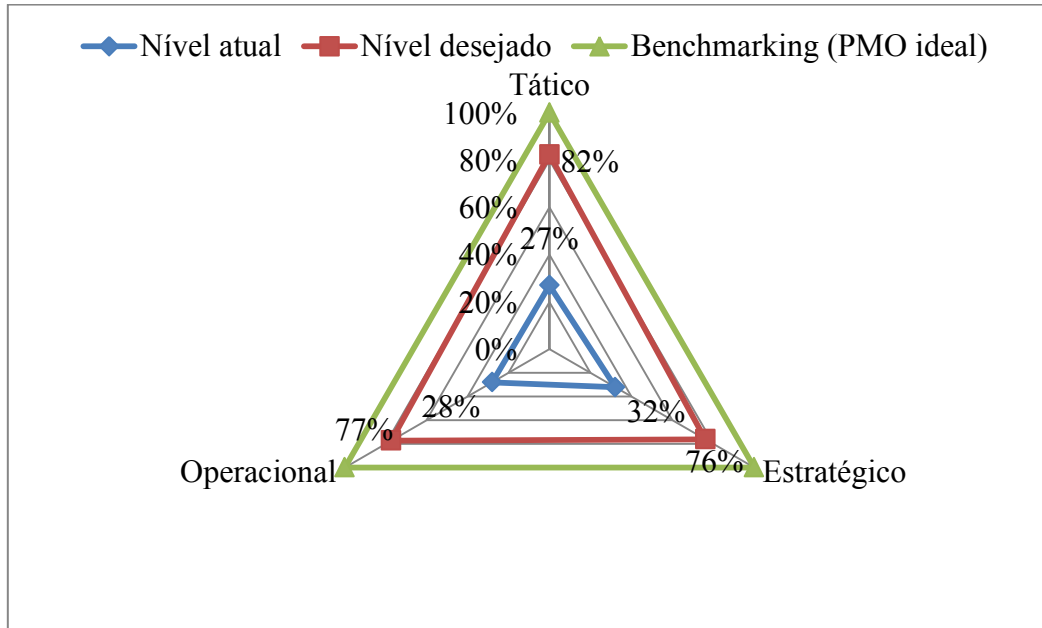
Conforme exibido no quadro 6 e gráfico 1 abaixo, os resultados da pesquisa mostram uma enorme distância entre a maturidade atual e a desejada pelos participantes do PMO. Outra descoberta foi a proximidade dos níveis estratégico, tático e operacional, uma vez que todos os participantes esperavam que o nível estratégico fosse sobressair consideravelmente em relação aos outros.

Quadro 6: Resumo de resultado, apresentado pela aplicação da avaliação.

Avaliação de Maturidade	Tático	Estratégico	Operacional
Nível atual	27%	32%	28%
Nível desejado	82%	76%	77%
PMO ideal	100%	100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

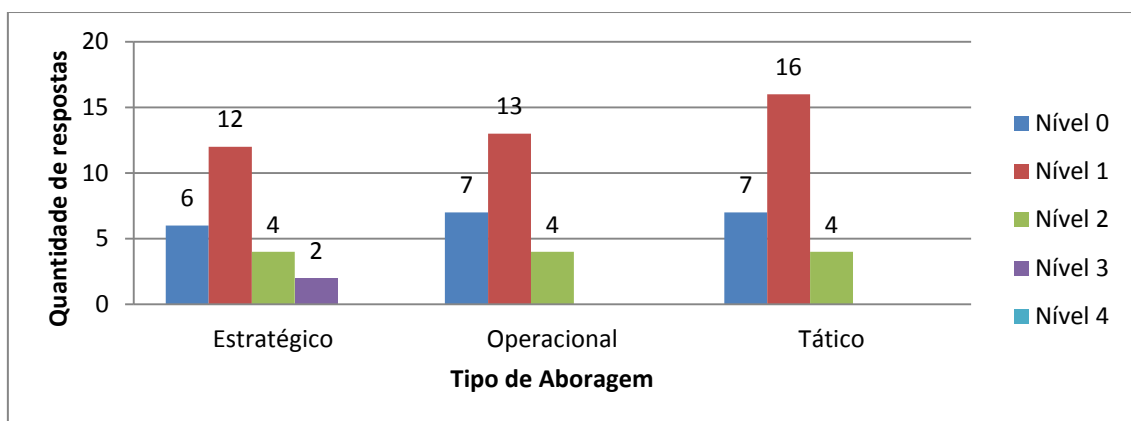
Gráfico 1 – Resumo de resultado, apresentado pela aplicação da avaliação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Do resultado obtido pela pesquisa, é possível classificar o nível de maturidade do PMO estudado como Básico em todas as abordagens, uma vez que comparado com o quadro 4 o mesmo apresenta grau de maturidade menor que 33% em cada amplitude. Embora não fosse esperado obter o resultado de um PMO de alto nível de maturidade, o resultado que chama mais atenção são os 20 itens avaliados cujo serviço o PMO não oferece atualmente, sendo esses serviços responsáveis por 26,6% dos 75 serviços avaliados na pesquisa, como representa o gráfico 2.

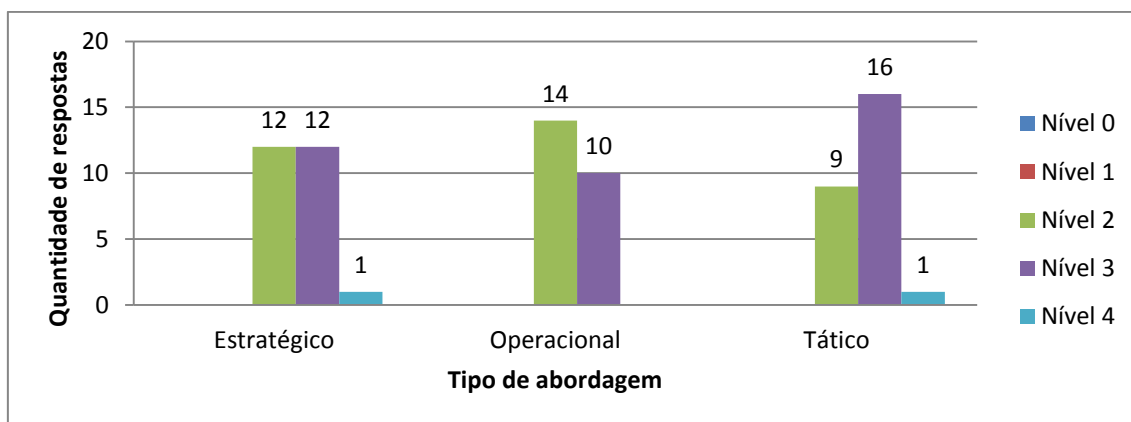
Gráfico 2: Proporção de maturidade do nível atual.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o cenário proposto em 02 anos, conforme é apresentado no gráfico 3, o PMO deseja trabalhar com um nível mínimo de maturidade de Nível 02 em todos os critérios avaliados, chegando ao nível de maturidade de avançado, conforme o quadro 3 e gráfico 3.

Gráfico 3: Proporção de maturidade do nível desejado.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com esse cenário proposto, espera-se atingir em dezembro de 2018, nível máximo de maturidade em 56% dos 75 serviços auditados. E contrário ao que os entrevistados previam ao iniciar o estudo, o PMO desejado deverá ter uma forte tendência ao tático e não ao estratégico, conforme mostra a resposta dos envolvidos para alcançar o planejamento estratégico da empresa.

### 3.6 Considerações finais

O presente estudo mostrou-se revelador para todos os participantes, principalmente para orientação dos serviços aos quais o PMO ainda não executa, pois cabe a ele a coordenação e centralização da gestão a fim de obter o melhor resultado nos projetos e programas do portfólio da empresa.

Dentre os serviços que o PMO não executa conforme desejado, representados pelo nível zero nas respostas dos entrevistados, foram registrados como os mais importantes para serem tratados ao curto prazo:

- Disseminar a metodologia de gerenciamento de projetos;
- Desenvolver competências em gerenciamento de projetos;
- Informes à alta gestão;
- Auditoria de projetos.

Para os primeiros 02 itens acima, o PMO entende que embora o departamento só trate de projetos corporativos, diversas outras ações de melhorias departamentais são planejadas e executadas constantemente por cada departamento, muitas vezes representados por um líder, seja ele formal ou não. Uma vez que esse líder tenha conhecimento da metodologia e tenha uma capacidade de gerenciamento de projetos adequada, quando um projeto corporativo estiver sendo executado, o desempenho das operações decorrentes dos projetos serão potencializadas, uma vez que o PMO demanda recurso dessas áreas.

Os informes para a alta gestão sempre foram uma preocupação, mas não o valor agregado aos mesmos não era suficiente, pois muitas vezes tratavam-se de uma simples conferência se o que foi planejado foi realizado, porém sem análises de impactos e apenas quando um representante da alta gestão assim solicitasse. Neste ponto o PMO traçou como meta o desenvolvimento de um repositório digital para armazenamento e catalogação de indicadores de desempenho segundo cada projeto e em tempo real, de modo que fosse possível acessar a informação a qualquer momento, já padronizada segundo a necessidade de origem do projeto.

Para o ultimo item, a auditoria de projetos que anteriormente não existia, foi definida uma rotina e baseado na origem do projeto, seus indicadores informados à alta

gestão serão desenvolvidas reuniões de verificação de escopo, tempo e qualidade para os projetos corporativos, onde o PMO também atuará, mediante solicitação formal, como auditor de grandes projetos departamentais, ou não estratégicos.

O estudo avaliou o nível de maturidade do PMO com foco na área de gestão corporativa, utilizando o modelo *PMO Maturity Cube*. Durante o trabalho realizado, observou-se a importância do gerenciamento de projetos quando o mesmo é aplicado como um diferencial para a prestação do serviço do PMO a alta gestão, podendo ser responsável pelo aumento do índice de qualidade e agregar valor aos clientes, gerenciando suas expectativas no decorrer do ciclo de vida dos projetos. Os resultados obtidos foram analisados e confrontados dentro da mesma empresa, porém visando períodos distintos, uma avaliação imediata e outra a médio prazo com horizonte de 02 anos, mostrando que serviços estão deficitários para que possam ser adotados métodos para alcançar a meta desejada para dezembro de 2018.

## 4 CONCLUSÃO

Este trabalho surgiu da necessidade de avaliar o nível de maturidade do PMO corporativo objeto do estudo. Foi escolhido um método de avaliação para apoiar toda a aplicação do presente trabalho. Posto isto, pode-se concluir que o objetivo geral foi alcançado.

É importante ressaltar que o objetivo geral e os objetivos específicos propostos no capítulo 1 foram atingidos durante a execução do estudo e transcritos ao longo dos capítulos seguintes.

O primeiro objetivo específico definido para o presente trabalho foi atendido ao descrever o PMO da empresa, a equipe que o compõe e suas práticas e rituais de gerenciamento de projetos ao longo capítulo 3.

Já o segundo objetivo específico definido para o presente trabalho foi realizar uma pesquisa para os integrantes do PMO da empresa em estudo, para poder medir seu grau de maturidade, conforme padrão definido pelo método *PMO Maturity Cube*, o qual foi atingido no desenvolvimento do Estudo de Caso no capítulo 3.

O terceiro e último objetivo específico definido para o presente trabalho foi propor melhorias para o PMO, tendo por consequência, alavancar seu grau desejado de maturidade. Neste sentido pode-se afirmar que foi atendido ao final do capítulo 3, quando são feitas considerações sobre a distância entre o cenário atual e o cenário desejado e algumas iniciativas que serão feitas para atingi-lo.

Portanto, com base no estudo exposto, responde-se a pergunta de partida da seguinte forma: O nível de maturidade do PMO avaliado está na condição de básico e a maturidade do PMO corresponde ao grau de influência, relevância e valor agregado da gestão do PMO para com seus projetos e a alta gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABE, C. K.; CARVALHO, M. M. **Fatores críticos para a implementação do Escritório de Projetos: Um estudo de caso.** Bauru, 2005.

ANS – AGENCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. Disponível em <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>>. Acessado em 19/09/2016.

AZEVEDO, J. **Análise do Impacto de um Novo Sistema de Gerenciamento na Melhoria dos Indicadores de Manutenção em uma Empresa de Transportes.** 2016. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

BARBALHO, S.C.M. *et.al.* **Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base de tecnológica.** São Carlos, 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2009000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2009000300010)> em 04/10/2016.

BARCAUI, A. (Org.). **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática.** 1ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CHAVES, A. **Proposta de Oportunidade de Melhoria para o Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica da UFC: Um Estudo a Partir do Acompanhamento de Egressos.** 2016. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

DINSMORE, P.; ROCHA, L.. **EGP – Enterprise Project Governance: Governança corporativa de projetos.** 1. ed. Rio de Janeiro, 2015.

DINSMORE, P. C.; BREWIN, J. C. **AMA: Manual de gerenciamento de projetos.** 3 ed. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

FREITAS, C. A. **Gestão estratégica por meio de projetos, programas e portfólio.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.



HOBBS, B.; & AUBRY, M. A *Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMO): the results of phase 1. Project management journal* 38. mar. 2007.

KERZNER, H.. **PROJECT MANAGEMENT: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.** 10. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

KERZNER, H. *Strategic planning for project management using a project management maturity model.* New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

LARIEIRA C. L. C., & ALBERTIN A. L. **Um estudo sobre os fatores organizacionais que influenciam a gestão de portfólio de projetos de TIC,** 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2003.

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

PMI, *Project Management Institute Inc.* **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK).** 5. ed. Global Standard 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2.ed. Novo Hamburgo, 2013.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** UFSC, 4ª ed. Ver. Atual. Florianópolis, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis. 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, **Guia de Normatização de Trabalhos da Universidade Federal do Ceará.** Disponível em: <<http://www.ufc.br/>>. Acesso em: 01/09/2016.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos:** Estabelecendo diferenciais competitivos. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VARGAS, R. **Manual prático do plano de projeto:** utilizando o PMBOK® guide. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

## **ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA AS TRÊS DIFERENTES AMPLITUDES: PMO CORPORATIVO, PMO DEPARTAMENTAL E PMO PROGRAMA-PROJETO**

### **A) QUESTIONÁRIO CORPORATIVO**

#### **A1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA**

A1.1) Como o PMO provê aconselhamento à alta gestão da organização?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO é acionado eventualmente pela alta gestão a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica.

Nível 2 – O PMO é acionado frequentemente pela alta gestão a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica, porém seu envolvimento não está formalmente estabelecido.

Nível 3 – O PMO participa do processo de tomada de decisão estratégica da organização, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.

A1.2) Como o PMO coordena e integra os projetos e/ou programas do seu portfólio?

Nível 0 – O PMO não executa essa função

Nível 1 – O PMO identifica interdependências existente entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio da organização, porém não acompanha mudança nestas interdependências.

Nível 2 – O PMO identifica e monitora interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio da organização, informando e acionando os gerentes de projetos/programas e as partes interessadas em caso de necessidades.

Nível 3 – O PMO identifica e monitora interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio da organização, atuando preventivamente e proativamente para garantir a realização do portfólio.

A1.3) Como o PMO desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos e/ou programas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função;

Nível 1 – O PMO disponibiliza informação referentes aos projetos e programas componentes do portfólio da organização, porém estas estão limitadas a uma visão individualizada sobre cada projeto, não havendo uma análise sob o ponto de vista dos resultados de negócio esperado e de dependências entre projetos e programas, riscos e prazos do portfólio

Nível 2 – O PMO disponibiliza informações referentes aos projetos e programas componentes do portfólio da organização (com análises sob o ponto de vista dos resultados de negócio esperados e de dependências entre projetos e programas, riscos e prazos do portfólio) em um painel de controle executivo, porém este não é frequentemente utilizado pela alta gestão como apoio à tomada de decisão.

Nível 3 – O PMO disponibiliza informações referentes aos projetos e programas componentes do portfólio da organização ( com análises sob o ponto de vista dos resultados de negócio esperados e de dependências entre projetos e programas, riscos e prazos do portfólio) em um painel de controle executivo e o mesmo é amplamente utilizado pela alta gestão como apoio à tomada de decisão.

A1.4) Como o PMO promove o gerenciamento de projetos na organização?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO aplica ações eventuais de sensibilização sobre Gerenciamento de Projetos até o nível hierárquico intermediário da organização, incluindo gerentes de nível médio.

Nível 2 – O PMO aplica ações eventuais de sensibilização sobre Gerenciamento de Projetos em todos os níveis hierárquicos da organização, incluindo a alta gestão. Desenvolve e publica políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos na organização.

Nível 3 – O PMO define e executa um plano estruturado de promoção do gerenciamento de Projetos em todos os níveis da organização. Revisa e melhora políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos na organização.

A1.5) Como o PMO monitora e controla o seu próprio desempenho?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO solicita informalmente aos seus clientes o feedback sobre seu desempenho.

Nível 2 – O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.

Nível 3 – O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes.

Nível 4 – O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes. Além disso, compartilha metas com seus clientes e estrutura-se para melhoria contínua e aumento de sua maturidade, avaliando a necessidade de eliminação, manutenção ou criação de novos serviços.

A1.6) Como o PMO participa do processo de planejamento estratégico?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO participa informalmente e eventualmente do processo de planejamento estratégico da organização.

Nível 2 – O PMO participa informalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico da organização.

Nível 3 – O PMO participa formalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico da organização.

A1.7) Como o PMO gerencia um ou mais portfólios?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO possui uma lista os 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 e seleção), desenvolvimento (priorização, balanceamento e autorização) e execução (monitoramento, revisão e gestão de mudanças) de portfólio.

Nível 4 – O PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados de toda a organização e estabelece processos formais, atuando como facilitador na definição (identificação, categorização, avaliação e seleção), desenvolvimento (priorização, balanceamento e autorização) execução (monitoramento, revisão e gestão de mudanças) do portfólio. O PMO utiliza um sistema integrado para automatizar os processos de gestão de portfólio da organização.

#### A1.8) Como o PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos para toda a organização sem utilizar critérios e sem que haja uma relação com a estratégia e o portfólio já existente.

Nível 2 – O PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos para toda a organização com base em critérios, porém sem uma clara e precisa relação com a estratégia e o portfólio já existente.

Nível 3 – O PMO estabelece para toda a organização um processo formal de identificação, seleção e priorização de novos projetos, baseados em categorias e critérios pré-estabelecidos.

#### A1.9) Como o PMO gerencia os benefícios de projetos ou programas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados para a organização apenas durante a realização dos mesmos, avaliando os resultados de negócio e comparando-os com os objetivos estratégicos originais da organização vinculados ao planejamento estratégico.

Nível 2 – O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados para a organização durante e após o fim do mesmo, avaliando os resultados de negócio e comparando-os com os objetivos estratégicos originais da organização vinculados ao planejamento estratégico.

A1.10) Como o PMO mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos na organização?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO identifica as partes interessadas no portfólio da organização e toma ações para gerencia-los conforme demanda.

Nível 2 – O PMO identifica as partes interessadas do portfólio da organização, analisa suas expectativas, cria uma estratégia de relacionamento e atua proativamente para implementá-la.

## A2) AVALIAÇÃO TÁTICA

A2.1) Como o PMO desenvolve e implementa a metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO desenvolveu a metodologia padrão para a organização, mas não é utilizada na maioria das vezes, ou seja, não foi completamente implantada e nem internalizada.

Nível 2 – O PMO desenvolveu a metodologia alinhando possíveis metodologias já existentes em diferentes áreas, e essa metodologia padrão é utilizada na maioria dos projetos da organização.

Nível 3 – O PMO desenvolveu a metodologia padrão para a organização e esta é utilizada por todos os projetos e de forma correta;

Nível 4 – O PMO desenvolveu e ainda aprimorou a metodologia padrão para a organização e esta é utilizada de forma ampla e correta.

#### A2.2) Como o PMO desenvolve competências e Gerenciamento de Projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO atende reativamente a necessidade de treinamento (em gerenciamento de projetos) da organização como um todo.

Nível 2 – O PMO propõe treinamentos (em gerenciamento de projetos) eventuais para a organização como um todo.

Nível 3 – O PMO institui um plano de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos para toda a organização, envolvendo treinamento, certificações e/ou pós-graduações.

Nível 4 – O PMO estabelece uma carreira específica em Gerenciamento de Projetos para toda a organização, sustentada por um plano de desenvolvimento corporativo de competências em gerenciamento de projetos, envolvendo treinamento, certificações e/ou pós-graduações.

#### A2.3) Como o PMO implementa e administra sistemas de informações de gerenciamento de projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos para toda a organização, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e partes interessadas na maioria dos projetos da organização, porém este sistema não utiliza uma base de dados única e integrada com todos os projetos.

Nível 2 – O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para toda a organização, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e partes interessadas na maioria dos projetos da organização.

Nível 3 – O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para toda a organização, com foco em monitoramento e controle, o qual é efetivamente utilizado por gerentes de projetos/programas e partes interessadas em todos os projetos da organização.

#### A2.4) Como o PMO gerencia interfaces com clientes?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO acompanha o andamento dos projetos da organização, sem agir no sentido de levantar as expectativas dos clientes destes projetos.

Nível 2 – O PMO gerencia o relacionamento com clientes dos projetos da organização, administrando expectativas e avaliando a satisfação, porém sem autoridade para influenciar diretamente a gestão dos projetos envolvidos.

Nível 3 – O PMO gerencia o relacionamento com clientes dos projetos da organização, administrando expectativas, avaliando a satisfação e garantindo o cumprimento dos acordos estabelecidos, tendo autoridade para influenciar diretamente a gestão dos projetos envolvidos.

#### A2.5) Como o PMO provê um conjunto de ferramentas para o Gerenciamento e Projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO provê ferramentas para toda a organização sem o esforço de padronização e de integração e a medida do necessário.

Nível 2 – O PMO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes padronizadas e integradas para a organização, as quais são utilizadas na maioria dos casos, mas não plenamente.



Nível 3 – O PO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para toda organização, as quais são utilizadas plenamente.

A2.6) Como o PMO atua na alocação e movimentação de recursos entre os projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO atua de forma reativa na alocação/movimentação de recursos entre projetos de toda organização.

Nível 2 – O PMO possui uma visão do pool de recursos, mas não possui autoridade para alocar e mover recursos entre projetos da organização.

Nível 3 – O PMO possui uma visão do pool de recursos e autoridade para alocar e mover recursos entre projetos da organização.

A2.7) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de lições aprendidas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO armazena as lições aprendidas dos projetos da organização isoladamente sem uma integração das lições dos diversos projetos. Não há estruturação de um banco de dados.

Nível 2 – O PMO consolida as lições aprendidas dos projetos da organização e estrutura um banco de dados de lições aprendidas.

Nível 3- Além de consolidar, o PMO implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de lições aprendidas para projetos de toda organização.

A2.8) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de riscos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO armazena os riscos gerenciados nos projetos da organização isoladamente sem uma integração dos riscos dos diversos projetos. Não há criação de uma EAR e em de um banco de dados.

Nível 2 – O PMO consolida os riscos gerenciados nos projetos da organização criando uma EAR e estrutura um banco de dados.

Nível 3 – Além de consolidar, o PMO implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de informações sobre riscos para projetos de toda organização;

A2.9) Como o PMO exerce as funções de recrutar, selecionar e determinar salários dos gerentes de projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos sob demanda, para toda organização.

Nível 2 – O PMO estabelece critérios para toda a organização quanto a recrutamento, seleção, avaliação de gerentes de projetos.

Nível 3 – Além de estabelecer critérios para toda a organização, o PMO também estabelece um plano de cargos e salários para os GPs.

### A3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL

A3.1) Como o PMO provê serviços especializados para os GPs?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO provê aos gerentes de projetos de toda a organização serviços mais básicos de apoio ao gerenciamento de projetos como por exemplo: apoio à documentação, elaboração de cronogramas, facilidades de reuniões.

Nível 2 – O PMO provê aos gerentes de projetos de toda a organização, serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: análise de riscos, elaboração e gestão de contratos, recuperação de projetos.

### A3.2) Como o PMO informa o status dos projetos para a alta gestão?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO recolhe a informação do status, prepara relatório e o distribui a alta gestão da organização, sem nenhuma ação ou análise específica.

Nível 2 – O PMO recebe a informação do status, analisa e disponibiliza relatório à alta gestão da organização, gerando alertas.

Nível 3 – O PMO recebe a informação do status, analisa, disponibiliza relatórios a alta gestão da organização, gerando alertas e interagindo com as partes interessadas em busca da solução dos problemas.

### A3.3) Como o PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização, sob o ponto de vista de prazo e custo, provendo relatórios de acompanhamento sem nenhum tipo de análise específica.

Nível 2 – O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento com análises e alertas específicos para o gerente do projeto/programa e alta gestão.

Nível 3 – O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização, sob o ponto de vista de prazo custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento e tomando proativamente ações preventivas e corretiva junto ao gerente do projetos e alta gestão.

### A3.4) Como o PMO provê aconselhamento para os Gerentes de Projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO oferece aconselhamento aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização apenas quando solicitado. O aconselhamento envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o GP ou time do projeto.

Nível 2 – O PMO identifica pontualmente as necessidades e oferece aconselhamento proativamente aos profissionais de projetos da organização. O aconselhamento envolve o apoio as atividades de planejamento e controle no sentido de transferir conhecimento técnicos e/ou comportamental para o gerente ou time do projeto.

Nível 3 – O PMO estrutura um processo para prover metoing de forma proativa aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização, conforme critérios pré-estabelecidos. O aconselhamento envolve o apoio as atividades de planejamento e controle , no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do projeto.

#### A3.5) Como o PMO gerencia arquivos e acervos de documentação de projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO capta e armazena documentos de projetos de toda a organização, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários que utilizam o acervo com baixa frequência.

Nível 2 – O PMO capta e armazena documentos de projetos de toda a organização, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários que de fato o fazem.

Nível 3 – O PMO tem um processo estruturado com o objetivo de captar e armazenar documentos de projetos de toda a organização, analisando a qualidade da documentação e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.

#### A3.6) Como o PMO gerencia um ou mais programas ou projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO oferece ocasionalmente assistência aos gerentes de projetos/programas, porém sem metodologia e sem ferramenta específica.

Nível 2 – O PMO oferece assistência aos gerentes de projetos/programas sempre que solicitado, com metodologia e ferramenta específica.

Nível 3 – O PMO oferece assistência aos gerentes de projetos/programas sempre que solicitada, com metodologia e ferramenta específica. Em alguns casos, assume ele próprio o gerenciamento de determinados serviços.

#### A3.7) Como o PMO conduz auditorias de projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO atua reativamente em toda a organização, iniciando um processo de auditoria do gerenciamento de projetos apenas quando um problema mais grave é detectado. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos.

Nível 2 – O PMO atua proativamente no âmbito da organização, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de projetos com procedimentos de atuação. Além disso, os resultados de auditorias são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos. O PMO percebe que há resistência por parte dos auditados.

Nível 3 – O PMO atua proativamente para toda a organização, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de projetos com procedimentos de atuação. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos. O PMO percebe que não há resistência significativa por parte dos auditados e que existe uma percepção do valor do trabalho de auditoria pelos auditados.

#### A3.8) Como o PMO conduz revisões pós-gerenciamento do projetos (lições aprendidas)?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO facilita o processo de captação das lições aprendidas, se envolvendo diretamente em reuniões e eventos com esse fim em projetos de toda organização;

Nível 2 – O PMO, além de facilitar o processo de captação das lições aprendidas, analisa, consolida e apresenta proposições de melhorias para os projetos da organização.

Nível 3 – Além de facilitar o processo, o PMO estabelece um processo integrado à metodologia para reaproveitamento das lições aprendidas por parte de outros gerentes em projetos atuais ou futuros da organização.

## **B) QUESTIONÁRIO DEPARTAMENTAL**

### **B1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA**

B1.1) Como o PMO provê aconselhamento à alta gestão do departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO é acionado eventualmente pela alta gestão a fim de dar o seu posicionamento.

Nível 2 – O PMO é acionado frequentemente pela alta gestão a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica, porém não está formalmente estabelecido.

Nível 3 – O PMO participa do processo de tomada de decisão estratégica, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.

B1.2) Como o PMO coordena e integra os projetos e/ou programas do portfólio do departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO identifica interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio do departamento, poré não acompanha mudanças nestas interdependências.

Nível 2 – O PMO identifica e monitora interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio do departamento, informando e acionando os gerentes de projetos/programas e partes interessadas em caso de necessidades.

Nível 3 – O PMO identifica e monitora interdependências existentes entre os projetos e/ou programas componentes do portfólio, atuando preventivamente e proativamente para garantir a realização do portfólio.

B1.3) Como o PMO desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos e/ou programas do departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO disponibiliza informações referentes aos projetos e programas componentes do portfólio do departamento, porém estas estão limitadas a uma visão individualizada sobre cada projeto, não havendo uma análise sobre o ponto de vista dos resultados de negócio esperados e de dependências entre os projetos e programas, riscos e prazos do portfólio.

Nível 2 – O PMO disponibiliza informações referentes aos projetos e programas componentes do portfólio do departamento ( com análises sob o ponto de vista ds resultados de negócio esperados e de dependências entre projetos e programas, riscos e prazos do portfólio) em um painel de controle executivo, porém este não é frequentemente utilizado pela ala gestão do departamento como apoio a tomada de decisão.

Nível 3 – O PMO disponibiliza informações referentes aos projetos e programas componentes do portfólio do departamento (com análises sob o ponto de vista dos resultados de negócio esperados e de dependência entre projetos e programas, riscos e prazos do portfólio) em um painel de controle executivo e o mesmo é amplamente utilizado pela alta gestão do departamento como apoio à tomada de decisão.

#### B1.4) Como o PMO promove o gerenciamento de projetos no departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO aplica ações eventuais de sensibilização sobre Gerenciamento de Projetos até o nível hierárquico intermediário do departamento, incluindo gerentes de nível médio.

Nível 2 – O PMO aplica ações eventuais de sensibilização sobre Gerenciamento de Projetos em todos os níveis hierárquicos do departamento, incluindo a alta gestão. Desenvolve e publica políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos no departamento.

Nível 3 – O PMO define e executa um plano estruturado de promoção do Gerenciamento de Projetos em todos os níveis do departamento. Revisa e melhora políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos no departamento.

#### B1.5) Como o PMO monitora e controla seu próprio desempenho?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO solicita informalmente aos seus clientes o feedback sobre seu desempenho.

Nível 2 – O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes.

Nível 3 – O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes. Além disso, compartilha metas com seus clientes e estrutura-se para a melhoria contínua e aumento de maturidade, avaliando a necessidade de eliminação e manutenção ou criação de novos serviços.

#### B1.6) Como o PMO participa do processo de planejamento estratégico



Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO participa informalmente e eventualmente do processo de planejamento estratégico do departamento.

Nível 2 – O PMO participa informalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico do departamento.

Nível 3 – O PMO participa formalmente e regularmente do processo de planejamento estratégico do departamento.

B1.7) Como o PMO gerencia um ou mais portfólios departamentais?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO possui uma lista dos projetos ativos do departamento.

Nível 2 – O PMO possui uma lista dos projetos ativos do departamento e busca priorização, porém de forma não estruturada.

Nível 3 – O PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados do departamento e estabelece processos formais, atuando como facilitador na definição (identificação, categorização, avaliação e seleção), desenvolvimento (priorização, balanceamento e autorização), e execução (monitoramento, revisão e gestão de mudanças) do portfólio.

Nível 4 – O PMO possui uma lista dos projetos ativos e priorizados do departamento e estabelece processos formais, atuando como facilitador na definição (identificação, categorização, avaliação e seleção), desenvolvimento (priorização, balanceamento e autorização), e execução (monitoramento, revisão e gestão de mudanças) do portfólio. O PMO utiliza um sistema integrado para automatizar os processos de gestão de portfólio do departamento.

B1.8) Como o PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos no departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos para o departamento sem utilizar critérios e sem que haja uma relação com a estratégia e o portfólio já existentes.

Nível 2 – O PMO identifica, seleciona e prioriza novos projetos para o departamento com base em critérios, porém sem uma clara e precisa relação com a estratégia e o portfólio já existentes.

Nível 3 – O PMO estabelece um processo formal de identificação, seleção e priorização de novos projetos baseados em categorias critérios pré-estabelecidos.

B1.9) Como o PMO gerencia os benefícios de projetos ou programas do departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados para o departamento, apenas durante a realização dos mesmos, avaliando os resultados de negócio e comparando-os com os objetivos estratégicos originais do departamento vinculados ao planejamento estratégico.

Nível 2 – O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados para o departamento, durante e após o fim do mesmo, avaliando os resultados de negócio e comparando-os com os objetivos estratégicos originais do departamento vinculados ao planejamento estratégico.

B1.10) Como o PMO mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos dentro e fora do departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO identifica as partes interessadas do portfólio do departamento e toma ações para gerencia-las conforme demanda.

Nível 2 – O PMO identifica as partes interessadas do portfólio do departamento, analisa suas expectativas, cria uma estratégia de relacionamento e atua proativamente para implementá-la.

## B2) AVALIAÇÃO TÁTICA

B2.1) Como o PMO desenvolve e implementa metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos do departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO desenvolveu a metodologia básica padrão para o departamento, mas não é utilizada na maioria das vezes, ou seja, não foi completamente implantada e nem internalizada.

Nível 2 – O PMO desenvolveu a metodologia padrão para o departamento, alinhando possíveis metodologias já existentes em diferentes áreas, e essa metodologia padrão é utilizada na maioria dos projetos do departamento.

Nível 3 – O PMO desenvolveu a metodologia padrão para o departamento e esta é utilizada por todos os projetos e de forma correta.

Nível 4 - O PMO desenvolveu e ainda aprimorou a metodologia padrão para o departamento e esta é utilizada de forma ampla e correta.

B2.2) Como o PMO desenvolve competências de Gerenciamento de Projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO atende relativamente à necessidade de treinamento do departamento.

Nível 2 – O PMO propõe treinamentos eventuais para o departamento.

Nível 3 – O PMO institui um plano de desenvolvimento de competências em Gerenciamento de Projetos para o departamento, envolvendo treinamento, certificações e/ou pós-graduações.

Nível 4 – O PMO estabelece uma carreira específica em Gerenciamento de Projetos para o departamento para o departamento, sustentada por um plano

de desenvolvimento corporativo de competências em gerenciamento de projetos, envolvendo treinamento, certificações e/ou pós-graduações.

B2.3) Como o PMO implementa e administra sistemas de informação de gerenciamento de projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos para o departamento, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e partes interessadas na maioria dos projetos do departamento, porém este sistema não utiliza uma base de dados única e integrada com todos os projetos.

Nível 2 – O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para o departamento, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e partes interessadas na maioria dos projetos.

Nível 3 – O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para o departamento, com foco em monitoramento e controle, o qual é efetivamente utilizado por gerentes de projetos/programas e partes interessadas em todos os projetos do departamento.

B2.4) Como o PMO gerencia interfaces com clientes?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO acompanha o andamento dos projetos do departamento, sem agir no sentido de levantar as expectativas dos clientes destes projetos.

Nível 2 – O PMO gerencia o relacionamento com clientes dos projetos do departamento, administrando expectativas e avaliando a satisfação, porém sem autoridade para influenciar

Nível 3 – o PMO gerencia o relacionamento com clientes dos projetos do departamento administrando expectativas e avaliando a satisfação, porém sem autoridade para influenciar diretamente a gestão dos projetos envolvidos.

B2.5) Como o PMO provê um conjunto de ferramentas para o Gerenciamento de Projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO provê ferramentas para o departamento sem o esforço de padronização e de integração e a medida do necessário.

Nível 2 – O PMO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para o departamento, as quais são utilizadas na maioria dos casos, mas não plenamente.

Nível 3 – O PMO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para o departamento, as quais são utilizadas plenamente.

B2.6) Como o PMO atua na alocação e movimentação de recursos entre os projetos do departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO atua de forma reativa na alocação/movimentação de recursos entre projetos do departamento.

Nível 2 – O PMO possui uma visão do pool de recursos, mas não possui autoridade para alocar e mover recursos entre projetos do departamento.

Nível 3 – O PMO possui uma visão do de recursos e autoridade para alocar e mover recursos entre projetos do departamento.

B2.7) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de lições aprendidas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO armazena as lições aprendidas dos projetos do departamento isoladamente sem uma integração das lições dos diversos projetos. Não já estruturação de um banco de dados.

Nível 2 – O PMO consolida as lições aprendidas dos projetos do departamento e estrutura um banco de dados de lições aprendidas.

Nível 3 – Além de consolidar, o PMO implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de lições aprendidas para projetos do departamento.

B2.8) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de riscos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO armazena os riscos gerenciados nos projetos do departamento isoladamente sem uma integração dos riscos dos diversos projetos. Não há criação de uma EAR e nem a estruturação de um banco de dados.

Nível 2 – O PMO consolida os riscos gerenciados nos projetos do departamento criando uma EAR e estrutura um banco de dados.

Nível 3 – Além de consolidar, o PMO implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de informações sobre riscos para projetos do departamento.

B2.9) Como o PMO exerce as funções de recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos GP's?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos sob demanda, para o departamento.

Nível 2 – O PMO estabelece critérios para o departamento quanto a recrutamento, seleção, avaliação de Gerentes de Projetos.

Nível 3 – Além de estabelecer critérios para o departamento, o PMO também estabelece um plano de cargos e salários para os Gerentes de Projetos.

B3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL

B3.1) Como o PMO provê serviços especializados para os Gerentes de Projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO provê aos gerentes de projetos do departamento serviços mais básicos de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: apoio à documentação, elaboração de cronogramas, facilitação de reuniões.

Nível 2 – O PMO provê aos gerentes de projetos do departamento, serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: Análise de riscos, elaboração e gestão de contratos, recuperação de projetos.

B3.2) Como o PMO informa o status dos projetos para a Alta Gestão?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO recolhe a informação do status, prepara relatório e o distribui à alta gestão/partes interessadas do departamento, sem nenhuma ação ou análise específica.

Nível 2 – O PMO recebe a informação do status, analisa e disponibiliza relatório à alta gestão/partes interessadas gerando alertas.

Nível 3 – O PMO recebe a informação do status, analisa, disponibiliza relatório à alta gestão/partes interessadas, gerando alertas e interagindo com as partes interessadas em busca da solução de problemas.

B3.3) Como o PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento, sob o ponto de vista de prazo e custos, provendo relatórios de acompanhamento sem nenhum tipo de análise específica.

Nível 2 – O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento com

análises e alertas específicos para o gerente do projeto/programa e alta gestão.

Nível 3 – O PMO monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento e tomando proativamente ações preventivas e corretivas junto ao gerente de projetos/programas e a alta gestão.

#### B3.4) Como o PMO provê aconselhamento para os Gerentes de Projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO oferece aconselhamento aos profissionais de gerenciamento de projetos do departamento apenas quando solicitado. O aconselhamento envolve o apoio às atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

Nível 2 – O PMO identifica pontualmente as necessidades e oferece aconselhamento proativamente aos profissionais de gerenciamento de projetos do departamento. O aconselhamento envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

Nível 3 – O PMO estrutura um processo para prover aconselhamento de forma proativa aos profissionais de gerenciamento de projetos do departamento, conforme critérios pré-estabelecidos. O aconselhamento envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

#### B3.5) Como o PMO gerencia arquivos e acervos de documentação de projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.



Nível 1 – O PMO capta e armazena documentos de projetos do departamento, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários que utilizam o acervo com baixa frequência.

Nível 2 – O PMO capta e armazena documentos de projetos do departamento, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários que de fato o fazem.

Nível 3 – O PMO tem um processo estruturado com o objetivo de captar e armazenar documentos de projetos do departamento, analisando a qualidade da documentação e propiciando mecanismos e recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.

#### B3.6) Como o PMO gerencia um ou mais programas ou projetos do departamento?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO oferece ocasionalmente assistência aos gerentes de projetos/programas, porém sem metodologia e sem ferramenta específica.

Nível 2 – O PMO oferece assistência aos gerentes de projetos/programas sempre que solicita com metodologia e ferramenta específica.

Nível 3 – O PMO tem um processo estrutura com o objetivo de captar e armazenar documentos de projetos do departamento analisando a qualidade da documentação e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.

#### B3.7) Como o PMO conduz auditorias de projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO atua reativamente no departamento iniciando um processo de auditoria do gerenciamento de projetos apenas quando um problema mais grave é detectado. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos.

Nível 2 – O PMO atua proativamente no âmbito do departamento, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de

projetos com procedimentos de atuação. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos. O PMO percebe que há resistência por parte dos auditados.

Nível 3 – O PMO atua proativamente no departamento, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de projetos com procedimentos de atuação. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos. O PMO percebe que não há resistência significativa por parte dos auditados e que existe uma percepção do valor do trabalho de auditoria pelos auditados.

B3.8) Como o PMO conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO facilita o processo de captação das lições aprendidas, se envolvendo diretamente em reuniões e eventos com esse fim em projetos do departamento.

Nível 2 – O PMO além de facilitar o processo de captação das lições, analisa, consolida e apresenta proposições de melhorias para projetos do departamento.

Nível 3 – Além de facilitar o processo, o PMO estabelece um processo integrado à metodologia para reaproveitamento das lições aprendidas por parte de outros gerentes em projetos atuais ou futuros do departamento.

## **C) QUESTIONÁRIO PROJETO-PROGRAMA**

### **C1) AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA**

C1.1) Como o PMO provê aconselhamento à alta gestão sobre projetos/programas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO é acionado eventualmente pela alta gestão a fim de dar o seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica nos projetos/programas.

Nível 2 – O PMO é acionado frequentemente pela alta gestão a fim de dar seu posicionamento sobre questões relativas à tomada de decisão estratégica nos projetos/programas, porém seu envolvimento não está formalmente estabelecido.

Nível 3 – O PMO participa do processo de tomada de decisão estratégica nos projetos/programas, estando formalmente estabelecido o seu envolvimento nesse processo.

C1.2) Como o PMO desenvolve e mantém um quadro estratégico dos projetos/programas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO provê informações sobre os projetos/programas, porém esta é limitada a uma visão do status do projeto/programa, sem nenhuma análise quanto aos resultados de negócio esperados.

Nível 2 – O PMO provê informação sobre os projetos/programas, com situação e análise quanto aos resultados de negócio esperados, porém esta não é frequentemente utilizada pela alta gestão para tomada de decisão.

Nível 3 – O PMO provê informação sobre os projetos/programas com situação e análise quanto aos resultados de negócio esperados, e esta é frequentemente utilizada pela alta gestão para tomada de decisão.

C1.3) Como o PMO monitora e controla o seu próprio desempenho?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO solicita informalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.

Nível 2 – O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho.

Nível 3 – O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para o seus clientes.

Nível 4 – O PMO solicita formalmente aos seus clientes o feedback sobre o seu desempenho e possui indicadores de desempenho para os processos sob a sua responsabilidade, demonstrando continuamente o seu desempenho para os seus clientes. Além disso, compartilha metas com seus clientes e estrutura-se para melhoria continuada e aumento de sua maturidade, avaliando a necessidade de eliminação, manutenção ou criação de novos serviços.

C1.4) Como o PMO gerencia os benefícios do projetos/programa?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados do projeto/programa, apenas durante a realização o mesmo, avaliando os resultados de negocio e comparando-os com os resultados esperados.

Nível 2 – O PMO acompanha a evolução da realização dos benefícios esperados do projeto/programa, durante e após o fim do mesmo, avaliando os resultados de negócio e comparando-os com os resultados esperados.

C1.5) Como o PMO mapeia o relacionamento e o ambiente dentro e fora dos projetos/programas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO identifica as partes interessadas dos projetos/programas e toma ações para gerencia-los.

Nível 2 – O PMO identifica as partes interessadas dos projetos/programas, analisa suas expectativas, cria uma estratégia de relacionamento e atua proativamente para implementa-la.

## C2) AVALIAÇÃO TÁTICA

C2.1) Como o PMO desenvolve e implementa a metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos.

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO desenvolveu a metodologia básica padrão para os projetos/programas, mas ela não é utilizada consistentemente.

Nível 2 – O PMO desenvolveu a metodologia básica padrão para os projetos/programas, mas ela é utilizada na maior parte das vezes.

Nível 3 – O PMO desenvolveu uma metodologia padrão para os projetos/programas, e a sua utilização é mandatória.

Nível 4 – O PMO desenvolveu uma metodologia padrão para os projetos/programas, mandatória e focada em boas práticas e melhoria contínua.

C2.2) Como o PMO desenvolve competências em Gerenciamento de Projetos para os projetos/programas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO responde reativamente às necessidades de treinamento em gerenciamento de projetos/programa.

Nível 2 – O PMO propõe possíveis treinamentos para desenvolver competências no time do projeto/programa.

Nível 3 – O PMO estabelece um plano formal e obrigatório para desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos para o projeto/programa.

C2.3) Como o PMO implementa e administra sistemas de informação para o gerenciamento do projeto/programa?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos para o projeto/programa, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado pelo gerente de projeto/programa e partes interessadas, porém este sistema não utiliza uma base de dados única e integrada com todos os projetos.

Nível 2 – O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para o projeto/programa, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado pelo gerente do projeto/programa e partes interessadas.

Nível 3 – O PMO oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para o projeto/programa, com foco em monitoramento e controle, o qual é efetivamente utilizado pelo gerente de projeto/programa e partes interessadas.

#### C2.4) Como o PMO gerencia interfaces com clientes dos projetos/programas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO acompanha o andamento do projeto/programa, sem agir no sentido de levantar as expectativas dos clientes deste projeto/programa.

Nível 2 – O PMO gerencia o relacionamento com clientes do projet/programa, administrando expectativas e avaliando a satisfação, porém sem autoridade para influenciar diretamente a gestão do projeto/programa.

Nível 3 – O PMO gerencia o relacionamento com clientes do projeto/programa, administrando expectativas, avaliando a satisfação e garantindo o cumprimento dos acordos estabelecidos, tendo autoridade para influenciar diretamente a gestão do projeto/programa.

#### C2.5) Como o PMO provê um conjunto de ferramentas para o Gerenciamento de Projetos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO prove ferramentas para o projeto/programa sem o esforço de padronização e de integração e à medida do necessário.

Nível 2 – O PMO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes padronizadas e integradas para o projeto/programa, as quais são utilizadas na maioria das vezes, mas não plenamente.

Nível 3 – O PMO provê ferramentas aderentes às metodologias e processos existentes, padronizadas e integradas para o projeto/programa as quais são utilizadas plenamente.

C2.6) Como o PMO atua na alocação e movimentação de recursos do projeto/programa?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO atua de forma reativa na alocação/movimentação de recursos no projeto/programa.

Nível 2 – O PMO possui uma visão do pool de recursos, as não possui autoridade para alocar e mover recursos no projeto/programa.

Nível 3 – O PMO possui uma visão do pool de recursos e autoridades para alocar e mover recurso no projeto/programa.

C2.7) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de lições aprendidas?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO armazena as lições aprendidas do projeto/programa, mas não há um banco de dados estruturado.

Nível 2 – O PMO consolida as lições aprendidas do projeto/programa e estrutura num banco de dados de lições aprendidas.

Nível 3 – Além de consolidar, o PMO implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de lições aprendidas para o projeto/programa.

C2.8) Como o PMO implementa e gerencia o banco de dados de riscos?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO armazena os riscos gerenciados no projeto/programa, mas não há um banco de dados estruturado em EAR.

Nível 2 – O PMO consolida os riscos gerenciados no projeto/programa criando uma EAP num banco de dados.

Nível 3 – Além de consolidar, o PMO implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de informações sobre riscos para o projeto/programa.

### C3) AVALIAÇÃO OPERACIONAL

#### C3.1) Como o PMO Provê serviços especializados para o Gerente do Projeto/Programa?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO provê ao gerente do projeto/programa serviços mais básicos de apoio ao gerenciamento de projetos como , por exemplo: apoio à documentação, elaboração de cronogramas e facilitação de reuniões.

Nível 2 – O PMO provê ao gerente do projeto/programa serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: análise de riscos, recuperação de projetos, elaboração e gestão de contratos.

#### C3.2) Como O PMO informa o status do projeto/programa para a alta gestão?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO recolhe a informação do status, prepara relatório e o distribui à alta gestão/partes interessadas do projeto/programa, sem nenhuma ação ou análise específica.

Nível 2 – O PMO recebe a informação do status, analisa e disponibiliza relatório à alta gestão/partes interessadas do projeto/programa, gerando alertas.

Nível 3 – O PMO recebe informação do status, analisa, disponibiliza relatório à alta gestão/partes interessadas do projeto/programa gerando



alertas e interagindo com as partes interessadas em busca da solução dos problemas.

### C3.3) Como o PMO monitora e controla o desempenho do projeto/programa?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO monitora e controla o desempenho do projeto/programa, sob o ponto de vista de prazo e custo, provendo relatórios de acompanhamento sem nenhum tipo de análise específica.

Nível 2 – O PMO monitora e controla o desempenho do projeto/programa, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento com análises e alertas específicos para o gerente do projeto/programa e alta gestão.

Nível 3 – O PMO monitora e controla o desempenho do projeto/programa, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento e tomando proativamente ações preventivas e corretivas junto ao gerente do projeto/programa e alta gestão.

### C3.4) Como o PMO provê aconselhamento para o Gerente do Projeto/Programa?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO oferece aconselhamento ao gerente do projeto/programa apenas quando solicitado. O aconselhamento envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

Nível 2 – O PMO identifica pontualmente as necessidade e oferece aconselhamento proativamente ao gerente do projeto/programa. O aconselhamento envolve o apoio as atividades de planejamento e controle no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

Nível 3 – O PMO estrutura um processo para prover aconselhamento de forma proativa ao gerente do projeto/programa, conforme critérios pré-estabelecidos. O aconselhamento envolve o apoio as atividades de

planeamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

C3.5) Como o PMO gerencia arquivos e acervos de documentação o projeto/programa?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO capta e armazena documentos do projeto/programa, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários que utilizam o acervo com baixa frequência.

Nível 2 – O PMO capta e armazena documentos do projeto/programa, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários e de fato o fazem.

Nível 3- O PMO tem um processo estruturado com o objetivo de captar e armazenar documentos do projeto/programa, analisando a qualidade da documentação e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.

C3.6) Como o PMO gerencia o projeto/programa?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO oferece ocasionalmente assistência ao gerente do projeto/programa, porém sem metodologia e ferramenta específica.

Nível 2 – O PMO oferece assistência ao gerente do projeto/programa sempre que solicita, com metodologia e ferramenta específica.

Nível 3 – O PMO oferece assistência ao gerente do projeto/programa sempre que solicitada, com metodologia e ferramenta específica. Em alguns casos, assume ele próprio o gerenciamento do projeto/programa.

C3.7) Como o PMO conduz a auditoria do projeto/programa?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO atua reativamente no projeto/programa iniciando um processo de auditoria do gerenciamento do projeto/programa apenas quando

um problema mais grave é detectado. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos.

Nível 2 – O PMO atua proativamente no âmbito do projeto/programa, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de projetos com procedimentos de atuação. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornece feedback aos envolvidos. O PMO percebe que há resistência por parte dos auditados.

Nível 3 – O PMO atua proativamente no projeto/programa, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de projetos com procedimento e atuação. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos. O PMO percebe que não há resistência significativa por parte dos auditados e que existe uma percepção do valor do trabalho de auditoria pelos auditados.

C3.8) Como o PMO conduz revisões pós-gerenciamento do projeto/programa (lições aprendidas)?

Nível 0 – O PMO não executa essa função.

Nível 1 – O PMO facilita o processo de captação das lições aprendidas do projeto/programa, se envolvendo diretamente em reuniões e eventos com esse fim.

Nível 2 – O PMO além de facilitar o processo de captação das lições aprendidas do projeto/programa, analisa consolida e apresenta proposições de melhoria.

Nível 3 – Além de facilitar o processo, o PMO estabelece um processo integrado à metodologia para reaproveitamento das lições aprendidas por parte de outros gerentes em projetos semelhantes atuais ou futuros.

## ANEXO II RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

Respostas seção A.

Questão	Resposta sobre cenário atual					Resposta sobre cenário de 2018				
	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
A1)										
A1.1)		X							X	
A1.2)		X						X		
A1.3)		X						X		
A1.4)		X						X		
A1.5)	X							X		
A1.6)			X					X		
A1.7)		X							X	
A1.8)				X					X	
A1.9)		X						X		
A1.10)		X						X		
A2)	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
A2.1)		X							X	
A2.2)		X							X	
A2.3)		X						X		
A2.4)		X						X		
A2.5)	X							X		
A2.6)			X					X		
A2.7)		X							X	
A2.8)		X							X	
A2.9)	X							X		
A3)	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
A3.1)		X						X		
A3.2)		X							X	
A3.3)	X							X		
A3.4)		X						X		
A3.5)		X							X	
A3.6)		X							X	
A3.7)	X								X	
A3.8)		X							X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Respostas seção B.

Questão	Resposta sobre cenário atual					Resposta sobre cenário de 2018				
	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
B)										
B1)										
B1.1)			X						X	
B1.2)			X						x	
B1.3)		X							x	
B1.4)	X							x		
B1.5)	X								x	
B1.6)			X						x	
B1.7)		X							x	
B1.8)		X							x	
B1.9)		X						x		
B1.10)	X							x		
B2)	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
B2.1)		X							x	
B2.2)		X								x
B2.3)		X							x	
B2.4)		X							x	
B2.5)			X						x	
B2.6)			X						x	
B2.7)	X								x	
B2.8)	X								x	
B2.9)	X								x	
B3)	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
B3.1)		X						x		
B3.2)			X						x	
B3.3)	X							x		
B3.4)		X						x		
B3.5)		X							x	
B3.6)			X					x		
B3.7)	X								x	
B3.8)		X							x	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Respostas seção C.

Questão	Resposta sobre cenário atual					Resposta sobre cenário de 2018				
	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
C)										
C1)										
C1.1)				X					x	
C1.2)		X							x	
C1.3)	X									x
C1.4)	X							x		
C1.5)		X						x		
C2)	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
C2.1)			X						x	
C2.2)		X						x		
C2.3)	X							x		
C2.4)		X						x		
C2.5)		X							x	
C2.6)		x						x		
C2.7)	X								x	
C2.8)		X							x	
C3)	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
C3.1)		X						x		
C3.2)			X						x	
C3.3)	X							x		
C3.4)		X						x		
C3.5)		X						x		
C3.6)			X					x		
C3.7)	X							x		
C3.8)	X							x		

Fonte: Elaborado pelo autor.