

Análise de maturidade em escritório de projetos: Um estudo utilizando PMO maturity cube em um Instituto de tecnologia do RN**ISAQUE RENOVATO DE ARAUJO**Universidade Federal do Rio Grande do Norte
isaquerenovato@gmail.com**ILA RAQUEL DE OLIVEIRA SILVA**Universidade Federal do Rio Grande do Norte
ila_raquel@hotmail.com



ANÁLISE DE MATURIDADE EM ESCRITÓRIO DE PROJETOS: UM ESTUDO UTILIZANDO PMO MATURITY CUBE EM UM INSTITUTO DE TECNOLOGIA DO RN

Resumo

A Gestão de projetos tem tido sua aplicação cada vez mais evidente nas organizações, bem como tem crescido o número de escritório de projetos, neste âmbito, este artigo buscou realizar a análise de maturidade no escritório de projetos de uma incubadora digital. A compreensão da maturidade dos escritórios permite o melhor delineamento das estratégias aplicadas na organização. Este trabalho aplicou o método PMO maturity cube em nível estratégico do escritório junto a seu gestor. Os resultados encontrados demonstraram que o escritório ainda encontra-se em seu estágio inicial, sendo a sua função primordial de suporte estratégico a organização auxiliando os gestores da incubadora na tomada de decisão e mudança em suas estratégias para fortalecimento do próprio órgão na Instituição.

Palavras-chave: PMO, análise de maturidade, maturity cube, incubadora de empresas, escritório de projetos

Abstract

Project management has its application increasingly evident in organizations, as well as the grown of project offices, in this context, this article sought to perform the maturity analysis in the project office of a digital incubator. Understanding the maturity of the offices allows the best delineation of the strategies applied in the organization. This work applied the method PMO maturity cube at strategic level of the office with his manager. The results showed that the office is still in its initial stage, its primary function of strategic support being the organization assisting incubator managers in decision-making and change in their strategies to strengthen the institution's own body.

Keywords: PMO, Maturity analysis, maturity cube, business incubator, project office



1 Introdução

A competitividade crescente tem elevado o nível das organizações do mercado, neste ambiente de alta concorrência, erros penalizam de maneira mais rápida e forte às empresas, por tanto, faz-se necessário que a inovação seja cada vez mais um processo relevante e diferencial, quando se trata de estar à frente do mercado.

A fim de estar numa posição mais elevada no mercado, as empresas buscam melhor desenvolver seus projetos, utilizando-se de melhores práticas, pessoas e materiais. Gerenciar projetos tem sido uma competência cada vez mais requerida, portanto, há uma crescente busca no aperfeiçoamento desta habilidade, bem como a inserção da função nas organizações.

Em vista disso, em muitas organizações que desenvolvem projetos, a busca pela sistematização e desenvolvimento de sua estrutura voltada a projetos vem a ser uma necessidade estratégica, para tal, determinadas instituições decidem por criar um escritório de projetos.

No mercado de tecnologia a boa gestão dos projetos é um grande diferencial competitivo, pois dentre os vários mercados existentes o que é galgado com maior nível de pressão por inovação é o tecnológico. Não obstante a isso, cresce também a quantidade de incubadoras de base tecnológica no país, em 2016 eram quase 370 no Brasil (ANPROTEC, 2016), como um meio de acelerar a inserção por ideias inovadoras no mercado de forma que essas soluções possam adentrar com maior robustez e qualidade.

O objetivo geral deste artigo é medir a maturidade do escritório de projetos de uma incubadora digital no Rio Grande do Norte. Para que fosse alcançado, se estabeleceu os seguintes objetivos específicos: i) aplicação do questionário PMO maturity cube no escritório de projetos do Instituto Metrópole Digital; e ii) analisar os resultados observando assim qual o nível atual do escritório.

A pesquisa torna-se importante por tratar de uma temática atual para o meio acadêmico, utilizar uma metodologia validada em incubadora digital. Para o mercado, também é possível justificar esta pesquisa pois o gerenciamento e escritório de projetos tem sido cada vez mais implantado nas empresas e organizações. Neste contexto, se estabelece a pergunta de pesquisa: qual o nível de maturidade de um escritório de projetos de instituto de tecnologia no RN?

O artigo está organizado em tópicos, iniciando pela seção introdutória que aqui se conclui, seguido pelo referencial teórico, no qual foram explorados temas tangentes a escritório de projetos e análise de maturidade, a análise dos resultados e por fim, as conclusões da pesquisa.

2 Referencial teórico

2.1 Escritórios de Projetos

Escritório de projetos ou PMO (Project Management Office) pode ser definido como "uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas" (PMBOK, 4ª edição). Entre as áreas de projetos, a que atualmente é esta a que mais cresce. O



fato ocorre devido a necessidade por parte da organização em estar munida frente a diversas demandas do mercado. Entretanto, há diversos questionamentos quanto às funções relativas ao escritório de projetos, no qual estas devem variar de acordo com o escopo e maturidade do mesmo.

Segundo o PMI (2013), as responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos. Existem vários tipos de estruturas de escritórios nas organizações, as quais variam em função do grau de controle e influência nos projetos organizacionais, tais como:

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

Prado (2000) complementa explicando que o papel do PMO é o de definição de práticas de gerenciamento de projetos, garantia de aplicação dessas práticas, suporte e coaching aos líderes de projeto e geração de métricas que auxiliem na condução dos projetos e nas tomadas de decisão estratégicas. A função facilita e otimiza a Gestão de Projetos, auxiliando o trabalho dos gerentes de projetos ao compartilhar a execução das tarefas de planejamento e acompanhamento, fazendo com que os gestores disponham de mais tempo para “fazer as coisas acontecerem”, acompanhando o desenvolvimento do produto, interagindo com clientes, liderando suas equipes, entre outras atividades correlatas.

Dentre os vários requisitos atrelados a um PMO o que este deve gerar valor é, sem dúvidas, algo muito mais crítico do que as demandas normalmente vistas nas áreas de suporte tradicionais, devido ao fato que os benefícios gerados nem sempre são visíveis ou mensuráveis. Diferentemente de outras áreas de suporte, um PMO está sendo constantemente questionado em relação à sua contribuição para a organização e muitas vezes é visto como um tipo de despesa operacional. No qual não existem questionamento da importância de criação de outras áreas de suporte, entretanto, há questionamento quanto a necessidade de um PMO se o seu valor gerado não for claramente percebido.

A importância do papel do Escritório de Projetos está diretamente relacionada à quantidade de projetos existentes e novos, do alinhamento desses com a estratégia da empresa e, principalmente, quando a vantagem competitiva e a própria sobrevivência da empresa dependem de projetos.

2.2 Maturidade em projetos

Medição da maturidade em escritórios



O modelo PMO Maturity Cube (Pinto et al., 2010) resume os principais padrões de tipificação já criados em apenas duas dimensões essenciais: O escopo de influência e a abordagem de atuação. O escopo de influência de um PMO é dado pela abrangência da sua atuação dentro da organização.

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

A abordagem de atuação diz respeito a como o PMO atua junto a seus clientes. Esta atuação pode ser de caráter estratégico, tático ou operacional, podendo ainda ter simultaneamente os três tipos de atuação. O PMO Maturity Cube prevê que o grau de maturidade de um PMO é resultado do quanto ele é capaz de gerar valor para seus clientes e para a organização como um todo.

Em um ambiente ótimo, 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 Enquanto os quatro níveis de maturidade de Escritórios de Projetos são definidos como (PMI - SEÇÃO RJ, 2005, p.69):

Nível 1 - Existe um PMO informal que consiste em uma ou duas pessoas que têm interesse em desenvolver as práticas de gerenciamento de projetos na empresa. Eventualmente presta apoio no planejamento.

Nível 2 - Um PMO básico está estabelecido e é reconhecido pela Alta Administração como o responsável por processo e padrões de gerenciamento de projetos da empresa. O PMO apóia o desenvolvimento dos projetos quando solicitado.

Nível 3 - O PMO é considerado pelos gerentes de projetos como uma referência em metodologia e apoio aos projetos. A Alta Administração considera o PMO como o ponto focal de informação sobre os projetos. Uma metodologia de gerenciamento de projetos existe e os profissionais da empresa recebem treinamento formal para utilizá-la.

Nível 4 - Neste estágio, melhores práticas são coletadas, mantidas e implementadas pelo PMO. A gestão do portfólio de projetos é realizada pelo escritório por meio de processos formalmente estruturados, e PMO torna-se referência para a alta administração na disponibilização de informação relevante sobre os projetos para a tomada de decisão.

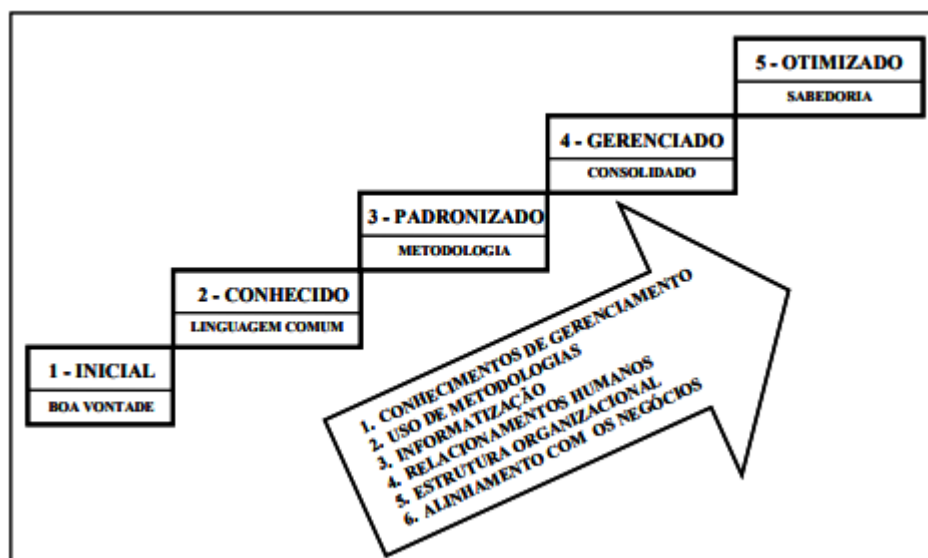
São alguns modelos para medição de maturidade de escritório, pode-se destacar o PMI Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - o qual propõe um modelo genérico que auxilia no processo de confecção de planos de melhoria para a organização, o Kerzner's Project Management Maturity Model (PMMM) que divide o ciclo de vida para maturidade em gestão de projetos em cinco níveis que precisam ser dominados um a um para que se possa evoluir Kerzner (2006); e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) (THIELMANN, SILVA, 2014).

O modelo de maturidade MMGP foi desenvolvido por Prado em 2002, e permite avaliar a organização como um todo, ou ser direcionado para apenas um setor

(THIELMANN, SILVA, 2014). O método de avaliação é simples e genérico por poder ser aplicado em diversos tipos de empresas (Martins et. al, 2009).

Prado (2005) insere no seu modelo cinco níveis de maturidade - inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado, pelos quais perpassam seis dimensões: conhecimento de gerenciamento, uso de metodologias, informatização, relacionamentos humanos, estrutura organizacional e alinhamento com os negócios (Figura 1).

Figura 1 - Dimensões e Níveis de Maturidade



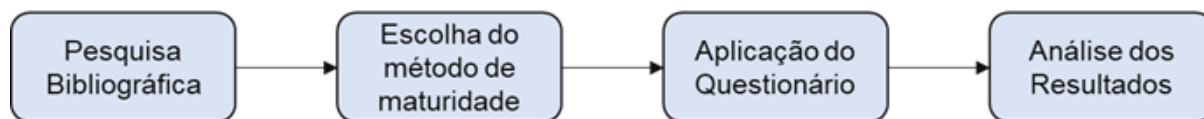
Fonte: (Prado, 2005)

3 Metodologia

Esta pesquisa tem caráter qualitativo por focar no caráter subjetivo do objeto estudo, o qual neste artigo é o escritório de projetos de um incubadora digital, localizada em Natal - RN, e exploratório por ser um estudo preliminar no escritório. Os dados foram coletados por meio de entrevista a partir de um questionário do método MMPG. O artigo apresenta um estudo de caso único.

A pesquisa foi dividida em quatro etapas, a pesquisa bibliográfica, a escolha do método de maturidade, a aplicação do questionário e a análise dos resultados (Figura 2). A escolha pelo questionário foi principalmente pelo seu tamanho e disposição das questões comparados a outros métodos de medição de maturidade; e pela universalidade das questões.

Figura 2: Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração própria



O questionário foi aplicado no escritório de projetos em uma incubadora digital na cidade de Natal, a escolha pela incubadora, ocorreu pela instituição ser uma das maiores do Estado. O escritório, porém, é novo, e ainda não desempenha a sua função como planejado.

4 Resultados

De acordo com análise de resultados a partir de questionário baseado no método PMO maturity cube, observou-se o seguinte desenvolvimento por parte do escritório de projetos de incubadora de instituto de tecnologia.

Pode-se inferir a partir da análise dos dados expostos que em relação aos 27 serviços 11 não são desempenhados pelo escritório, seguido por 11 em nível 1, enquanto em nível 2 somente 2 são desenvolvidos e com nível 3 somente 3, sendo por fim não encontrado nenhum com nível 4.

Em âmbito geral o escritório encontra-se com diversas funções que não lhe competem, sendo estas responsabilidades de outros setores no instituto, sendo sua função principal a execução de auditorias quando lhe são solicitados ou quando há a necessidade por parte de algum outro setor de feedback quanto a determinadas ações.

Já de atividades fundamentalmente do PMO somente são elencadas duas, no qual é feito tanto a facilitação, como análise, consolidação e envio de melhorias, sendo também somente em três serviços que são reutilizadas as lições aprendidas em novos projetos da organização.

Em se tratando da análise em cada uma das áreas separadamente observa-se que a maior responsabilidade por parte do escritório é na parte estratégica da instituição, no qual seus resultados são os mais desenvolvidos, sendo de sua responsabilidade aconselhamento para a alta direção da instituição com nível 3, no que se refere a questões estratégicas. Concomitante a sua participação no que refere-se ao planejamento estratégico dos projetos, no qual sua participação é formal e regular durante o processo (nível 3).

Outra responsabilidade que compete ao PMO é a coordenação e integração do portfólio de projetos com nível 3, sendo identificado e acompanhado as interdependências entre os projetos, visando assegurar realização do portfólio juntamente com a implementação de ações corretivas, quando necessário.

No tocante ao seu quadro estratégico de projetos a atuação do PMO é de Nível 2, sendo-lhe competente o fornecimento de informações sobre os projetos voltado a alta direção do instituto, onde estes fazem uso para tomada de decisões estratégicas.

Por fim do nível estratégico elenca-se o questionamento acerca de seu feedback por parte de clientes o mesmo o faz de maneira informal, solicitando aos clientes para que estes o avaliem (nível 1).

Em relação ao nível tático onde são desenvolvidas outras atividades, conforme os resultados é possível observar significativa diferença em relação ao nível estratégico, onde dentre todas as atividades deste nível somente a relacionada a interface de relacionamento com o cliente que obtêm nível 2, complementando a atividade de nível estratégico de feedback, no qual nesta atividade o PMO corrobora com sua avaliação do cliente, mas que



não faz interferência direta, nem com os clientes dos projetos, nem com os programas da organização.

Quanto a atividades onde o PMO possui nível 1, somente a que refere-se aos recursos que são alocados e distribuídos recebeu tal nota, correspondendo a afirmativa de que os recursos são alocados e distribuídos pela organização de maneira reativa, ou seja, conforme eventos ocorrem.

Todas as demais atividades descritas pelo nível tático, conforme gestor não são desempenhadas pelo PMO, uma vez que o foco do escritório é ser um suporte estratégico para o instituto como um todo.

No nível operacional o escritório demonstra prestar um maior suporte principalmente aos gerentes de projeto, bem como a organização como um todo, mas em caráter básico, sendo de responsabilidade de cada setor a o controle por parte dos projetos.

Para que tais atividades possam ser desempenhadas o PMO fornece auxílio sempre que lhe é solicitado, no que refere-se à preparando documentação, apoio ao planejamento e controle de projetos e transferência de conhecimento técnico para o projeto gerente ou a sua equipe.

Dentre os demais fatores observa-se que o PMO faz o armazenamento dos documentos para projetos de toda a organização, entretanto, o faz sem análise específica, bem como mesmo prestando auxílio aos gerentes, não se faz utilizando uma metodologia ou ferramenta em específico.

Tabela 1: Resultados do questionário PMO Maturity Cube

Nível	Avaliação estratégica	Avaliação tática	Avaliação operacional	Total
0		7	4	11
1	6	1	4	11
2	1	1		2
3	3			3
4				0

Fonte: Elaboração própria

5 Conclusão

O estudo foi satisfatório quanto a seu objetivo, podendo demonstrar o nível de maturidade encontrado em um escritório de projetos de um instituto de tecnologia no RN, sendo possível também observar conforme análise dos resultados que a função primordial do



referido PMO é voltado para atividades estratégicas, mas que juntamente atua com suporte ao seu nível operacional.

É importante ressaltar que a melhora e ampliação por parte das atividades é algo que deve ser do interesse da organização, bem como a necessidade por implementação de metodologias e ferramentas que venham a agregar mais valor a instituição como um todo, influenciando assim o crescimento pela cultura de projetos e gerando vantagem competitiva.

Para pesquisas futuras, pode-se aplicar o questionário novamente no mesmo escritório, de maneira a acompanhar os progressos da função de gerenciamento de projetos ao longo do tempo na instituição, bem como realizar a medição da maturidade por outras metodologias e comparar os resultados.

Referências Bibliográficas

Anprotec. Estudo de impacto econômico segmento de incubadoras de empresas do Brasil. 2016. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf. Acesso em: julho de 2017.

KERZNER, H. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, D.; CELESTINO, F. R.; MAZUR, J. O.; STIVAL, M.; OLIVEIRA JUNIOR, W. R. A análise da maturidade e recomendações de melhores práticas de gerenciamento de projetos em empresas de pequeno porte de desenvolvimento de software. Especialização (Gerência de Projetos), Fundação Getúlio Vargas, Curitiba, 2009.

PRADO, D. MMGP: Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de projetos. MPCM: Maturity by Project Category Model. 2005. Disponível em: http://www.maturityresearch.com/2005/downloads/Modelo_PradoMMGP_V3_%20TextoDescritivo.pdf. Acesso em julho/2017.

THIELMANN, R.; SILVA, C. H. Avaliação de maturidade em gestão de projetos: estudo de caso de um projeto automotivo. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru,