

## **O PMO E SUA INFLUÊNCIA NA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS**

*THE PMO AND ITS INFLUENCE ON MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT*

**MÁRCIO JOSÉ DOS SANTOS**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

## O PMO E SUA INFLUÊNCIA NA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

### **Objetivo do estudo**

O estudo tem como objetivo avaliar a importância da implantação de um PMO e sua influência na maturidade em gestão de projetos.

### **Relevância/originalidade**

O conceito de “projeto” tem sido difundido a algumas décadas, se popularizando e integrou-se ao cotidiano moderno, a necessidade de evolução nas organizações invariavelmente demandam a utilização de projetos e desta forma traz à tona a importância da Gestão eficiente de Projetos.

### **Metodologia/abordagem**

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, através de um estudo de caso. O processo de coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e então realizada análise dos dados coletados.

### **Principais resultados**

Os indicadores demonstraram um aumento na maturidade na gestão dos projetos e uma maior percepção de valor e entrega de qualidade, elevou a confiança dos stakeholders nos projetos.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo proporciona contribuições para o conhecimento científico demonstrando a efetiva contribuição do PMO no aumento da maturidade em gestão de projetos elevando a confiança das partes interessadas.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A implementação do PMO impacta positivamente a maturidade de gestão de projetos e permite assim o aumento na qualidade das entregas dos projetos, gestão eficiente dos recursos, incorrendo numa melhor utilização do tempo e redução de desperdício.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos, Escritório de Projetos, PMO, Maturidade em Gestão de Projetos

## *THE PMO AND ITS INFLUENCE ON MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT*

### **Study purpose**

The study aims to assess the importance of implementing a PMO (Project Management Office) and its influence on project management maturity.

### **Relevance / originality**

The concept of "project" has been widely disseminated for decades, becoming popular and integrated into modern daily life. The need for organizational evolution invariably demands the use of projects, highlighting the importance of efficient project management.

### **Methodology / approach**

The research employed a qualitative approach through a case study. Data collection was conducted through semi-structured interviews, document analysis, and subsequent analysis of the collected data.

### **Main results**

The indicators demonstrated an increase in project management maturity and a greater perception of value and quality delivery, which boosted stakeholders' confidence in the projects.

### **Theoretical / methodological contributions**

The study provides contributions to scientific knowledge by demonstrating the effective contribution of the PMO in increasing project management maturity and enhancing stakeholders' confidence.

### **Social / management contributions**

The implementation of the PMO positively impacts project management maturity, leading to improved project delivery quality, efficient resource management, better time utilization, and waste reduction.

**Keywords:** Project management, Project Office, PMO, Maturity in Project Management

## O PMO E SUA INFLUÊNCIA NA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

### 1 Introdução

O desenvolvimento da ciência da administração e da organização que tem ocorrido desde último século, é de forma muito próxima, acompanhado da engenharia e suas tecnologias associadas, nas ultimas décadas a Tecnologia da informação se inseriu em praticamente todos os pontos de vista de ordem social nas economias desenvolvidas, ao ponto mudar drasticamente o modo de vida e criar uma dependência devido ao seu poder de facilitação, praticamente todas as áreas de atuação e conhecimento, utilizam e dependem em certo grau da Tecnologia da Informação (Vieira, E. F. 2006).

De certa forma e guardadas as devidas proporções, o conceito de “projeto” tem sido difundido a algumas décadas, se popularizando e integrou-se ao cotidiano moderno, sendo aplicado a qualquer empreendimento complexo, desde um programa espacial a uma organização de um churrasco, da mesma maneira, a necessidade de evolução nas organizações de prestação serviços de tecnologia invariavelmente demandam a utilização de projetos e desta forma traz à tona a importância da Gestão de Projetos, área que tem demonstrado crescimento a nível mundial e especialmente no Brasil. Assim o gerenciamento projetos vem se mostrando uma alternativa inovadora no alcance dos objetivos das empresas, permitindo desta forma, maior competitividade (Rodrigues et al., 2006), além de ser considerado uma ferramenta essencial para o desempenho das organizações (Yim et al., 2015).

Apesar de vários estudos terem sido realizados, demonstrando a influencia e impactos positivos nos negócios, muitas das pequenas e médias empresas ainda não adquiriram maturidade para sua plena utilização, especialmente no Brasil, contando com boa parte dos profissionais ainda em processo de aprendizado, o que causa uma latência na curva de crescimento e performance, apresentando ainda problemas de qualidade e padrão de entregas. Assim, se faz necessário que se consiga identificar os pontos de melhorias, para que as organizações tenham condições de estabelecer ou aperfeiçoar seus processos de gerenciamento de projetos. (Harrison, 2006).

Os problemas encontrados são de certa forma resolvidos a partir da implantação de um Escritório de Projetos, atuando como guardião da propriedade intelectual de gerenciamento de projetos (Kerzner 2009), alinhado a estratégia da empresa, pois estabelece padrão de qualidade, apoiando os gerentes de projetos com ferramentas e técnicas, aliados a boas práticas, provendo um direcionamento claro e objetivo, apresentando um aumento na maturidade em gestão de projetos e eliminando problemas de qualidade nas entregas, sendo um fator chave na implementação bem-sucedida do gerenciamento de projetos nas organizações e amplamente aceito por muitas indústrias em todo o mundo (Kerzner, 2003).

As seções do presente relato técnico se basearam nas oito etapas principais indicadas por Biancolino et al. (2012). Desta forma, a estrutura está dividiuda em: Introdução; Objetivo; Contexto do Projeto (Caracterização da Organização e Caracterização do Projeto/Problema Analisado); Referencial Teórico; Método da Produção Técnica; Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados; Resultados Obtidos e Análise, Conclusão e Referências.

## 2 Contexto do Projeto

Neste tópico serão apresentadas as características da organização e características da situação-problema:

### Breve histórico

A empresa observada neste estudo, de natureza jurídica privada, com Sociedade empresarial limitada e atividade econômica estabelecida na prestação de serviços de Tecnologia da Informação, sua propriedade do capital é integralmente nacional e caracterizada como empresa de médio porte, alocando de 100 a 499 pessoas ocupadas (DIEESE - Anuário - Anuário Do Trabalho Nos Pequenos Negócios - 2018 - Janeiro/2021, n.d.), teve o início de suas atividades no ano de 2013, organizada para prover serviços de suporte técnico especializado em tecnologia da informação. evoluindo posteriormente em sua jornada de prestação de serviços, para fornecimento de um novo portfólio baseados em múltiplos projetos, demandando desta forma, uma nova forma de organização e operação, somada a adição de profissionais de gerenciamento de projetos em seu quadro de colaboradores, no entanto, sem a implantação de um escritório de projetos (PMO), observou-se que esses profissionais trabalhavam cada qual a seu modo, sem um direcionamento claro e na ausência de um padrão ou método definidos, sem definição de diretrizes de qualidade, ocasionando por diversas oportunidades ruídos de comunicação e pontos de insatisfação de seus clientes.

## 3 Questão Problema

Este relato técnico tem como objetivo principal a busca por responder a seguinte questão: “Qual é a influência da implementação de um Escritório de Projetos (PMO) no nível de maturidade em Gestão de Projetos?” e dessa forma aferir os resultados da implementação ocorrida em uma empresa brasileira de prestação de serviços de tecnologia da informação, utilizando o modelo Prado-MMGP, para avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, além de ser usado como base para análise, proposição de planos de ação a fim melhorar as práticas de gerenciamento de projetos e desta forma contribuir para o aumento da maturidade. Para isso foram realizados, pesquisa bibliográfica, estudo de caso incluindo entrevista estruturada para assessment de nível de maturidade e análise de documentos.

## 4 Referencial Teórico

Esta seção aborda os principais fundamentos teóricos da pesquisa em gestão de projetos, explorando conceitos fundamentais, oferecendo subsídios para a eficaz condução de projetos, discorre sobre as funções e responsabilidades de um escritório de gerenciamento de projetos, a sua relação com a governança corporativa e como podem contribuir para a maturidade em gestão de projetos, alinhado aos objetivos organizacionais, destacando boas práticas para assegurar a efetiva gestão dos projetos em todas as etapas do ciclo de vida. Além disso, analisa modelos e ferramentas para a avaliação da maturidade em gestão de projetos, como o OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) e o MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto), explora os critérios de avaliação utilizados, as vantagens da medição de maturidade e os benefícios da aplicação desses modelos na busca pela excelência em gestão de projetos.

### Gerenciamento de Projetos

Para compreender o gerenciamento de projetos, deve-se antes de mais nada, entender e reconhecer o que é um projeto. De acordo com o PMI (2021), Um projeto é definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, (Carvalho e Rabechini Jr., 2017) descrevem o projeto como algo novo (produto ou serviço), estimável em prazo, custo e escopo, suscetível de acompanhamento e controle, ou seja, é um empreendimento que tem um objetivo definível, consome recursos e opera sob restrições de tempo, custo e qualidade (Kerzner, 2003), outra definição interessante foi apresentada pelo Dr. J. M. Juran, falecido guru da gestão da qualidade, que apresenta um projeto como um problema agendado para solução. Neste sentido, seria possível afirmar que todo projeto é concebido para resolver algum tipo de problema em uma organização.

Compreende-se, portanto, que a transitoriedade inerente aos projetos implica em um início e um término para a execução do projeto ou de uma determinada fase do projeto (PMI, 2021). É importante ressaltar que os projetos podem apresentar características distintas, podendo ser independentes, ou integrar-se a um programa ou portfólio. Projetos independentes são aqueles que possuem seus próprios objetivos, escopo e recursos dedicados, operando de forma isolada. Por outro lado, projetos que fazem parte de um programa ou portfólio são estruturados para atingir objetivos comuns, compartilhando recursos e se alinhando às estratégias organizacionais.

O Project Management Institute define gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos (PMI, 2021), (Heerkens, G. R., 2002) comenta que a arte do gerenciamento de projetos está relacionada ao fato de que os projetos são realmente sobre pessoas fazendo as coisas. O gerenciamento de projetos requer um conhecimento profundo do comportamento humano e a capacidade de aplicar habilmente as habilidades interpessoais apropriadas.

O processo de gerenciamento de projetos demanda a criação de uma pequena estrutura organizacional (equipe do projeto), que muitas vezes é um microcosmo da organização maior, e uma vez que a equipe tenha alcançado o objetivo ou resultado desejado, o processo então requer o descomissionamento desta pequena estrutura organizacional.

## **Escritório de Gerenciamento de Projetos**

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) comumente citado e aqui utiliza-se a nomenclatura em Inglês Project Management Office (PMO), é também chamado de centro de excelência ou centro de especialização, e se caracteriza por uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar gerentes de projetos, equipes e vários níveis de gerenciamento em suas questões estratégicas e em toda a organização, tem sua principal função a implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas de Gestão de Projetos.

De acordo com o PMI (2021), o PMO é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

A implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) desempenha um papel crucial na transformação cultural da organização, proporcionando uma abordagem estruturada e formal para identificar as necessidades de processos e governança corporativa. Esse processo resulta em uma série de benefícios, incluindo o aprimoramento da disciplina organizacional e uma compreensão mais clara dos elementos fundamentais da organização.

Nos últimos tempos, varias organizações estabeleceram Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs). (Dai e Wells, 2004) mostraram a partir de seus estudos que os PMOs começaram a se tornar populares em 1997 e que o número de PMOs seguiu numa crescente significativamente desde então. Vários livros e artigos sobre PMOs foram publicados nos últimos anos, tendo em sua grande maioria, literatura produzida por profissionais e consultores no sentido de promover a implementação de PMOs que retratam normalmente temas como a estrutura dos PMOs, as funções assumidas pelos PMOs, e um dos aspectos mais importantes o valor percebido dos PMOs.

## **Maturidade em Gestão de Projetos**

O conceito de maturidade organizacional se refere ao processo evolutivo de uma organização por meio da avaliação de pessoas, processos e tecnologias adotadas por meio de práticas de qualidade. Segundo Presecan (2021), os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos oferecem uma estrutura e contexto que viabilizam que uma organização atinja a excelência em gerenciamento de projetos de maneira sistemática e objetiva das práticas adotadas, comparando-as com os critérios definidos no modelo de referência, conforme descrito por Pinto (2012), o grau de maturidade de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) é determinado por sua capacidade de gerar valor tanto para seus clientes quanto para a organização.

Conforme a literatura aborda, o primeiro modelo de maturidade de gerenciamento de projetos foi definido em 2000 como um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos de cinco níveis, a maturidade de gerenciamento de projetos de uma organização tem correlação positiva com o desempenho real do projeto neste modelo (Kwak & Ibbs, 2000). Importante frisar que o primeiro modelo de maturidade de processo de cinco níveis de uma organização foi desenvolvido no campo específico da Gestão da Qualidade Total (Crosby 1979). Desde então, vários modelos de maturidade de Gestão de Projetos foram adotados em muitos estudos (Kerzner 2009; OGM 2010; PMCC 2001; Nakamura et al. 2008), todos eles apresentam cinco níveis, mas diferenciam no conteúdo de cada nível [1,4,5], assemelhando ao modelo de escala

Likert quanto a seu nível de aderência. Além destes, há também o modelo do PMI (OPM3), lançado em 2003 e MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto, proposto por Darci Prado em 2004, adotado no presente estudo, que conta com 5 níveis estabelecidos maturidade, conforme ilustra a figura 1 e avalia sete diferentes dimensões: Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio; Competência Comportamental; Competência Técnica e Contextual; Metodologia; Informatização, uso de estrutura organizacional, e; alinhamento estratégico, conforme ilustra a figura 2.

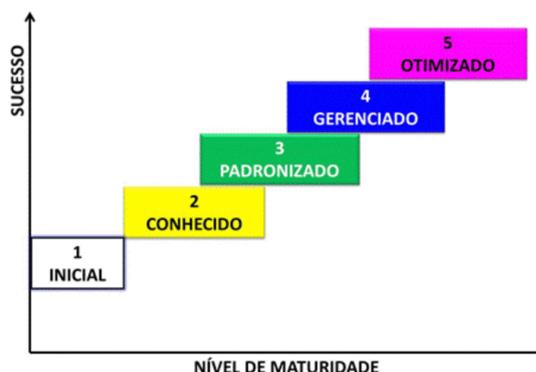


Figura 1 – Níveis de maturidade Prado-MMGP (Fonte: Prado, 2008)

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
<b>Conhecimentos</b>	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
<b>Metodologia</b>	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
<b>Informatização</b>	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
<b>Estrutura Organizacional</b>	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
<b>Relacionamentos humanos</b>	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
<b>Alinhamento com estratégias</b>	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Figura 2 - Relacionamento entre as dimensões e os níveis de maturidade Prado-MMGP (Fonte: Prado, 2008)

Os modelos de maturidade têm como principal foco, prover meios para alcançar os objetivos e resultados da organização por meio da aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos são instrumentos que empregam uma abordagem quantitativa para a medição progressiva e estruturada das práticas organizacionais. Esses modelos têm como objetivo estabelecer padrões e institucionalizar processos, com vistas a aumentar as chances de sucesso e melhorar o desempenho geral da organização, ao utilizar esses modelos, as organizações podem avaliar seu nível atual de maturidade em termos de gerenciamento de projetos e identificar áreas de melhoria.

Os estudos demonstram que os modelos de maturidade de gestão são bem aceitos (Shibao 2008), cada um deles é bastante sofisticado como modelo de maturidade de processo, os modelos de maturidade em geral possuem uma ferramenta de autoavaliação que exhibe e prioriza as áreas de melhoria, além disso, possuem uma base de conhecimento que aponta toda a prática necessária para conduzir a melhoria organizacional (Kwak et al., 2015). A maturidade da organização acerca de seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura

organizacional, sua estrutura e o escritório de projetos tem o potencial de exercer influência sobre o projeto.

## 5 Método

A fim de responder à questão deste trabalho foi realizada uma revisão sistemática da literatura, no intuito de prover fundamento e método científico explícito da condução do trabalho sintetizando estudos sobre um tópico, localizando temas, conceitos ou teorias-chave que forneceram mais explicações para o fenômeno sob análise (Siddaway; Wood; Hedges, 2019), complementado por um estudo de caso, seguindo a metodologia de estudo de caso (Bryman, 1989), com a finalidade de coletar dados qualitativos a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em um contexto, (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018). Inclui-se também uma entrevista estruturada para condução do assessment de nível de maturidade em conjunto com a análise de documentos organizacionais.

## 6 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

A intervenção ocorreu por meio de consultoria e estudo de caso, seguindo a metodologia de estudo de caso (Bryman, 1989). A escolha deste método deve-se ao seu potencial para proporcionar uma compreensão aprofundada e contextualizada dos fenômenos em estudo, dessa forma atuando diretamente no desenvolvimento de atividades que visam apresentar soluções aos problemas de gerenciamento de projetos aqui observados, de maneira coordenada e conduzida com apoio técnico da empresa objeto deste estudo, seguindo uma linha de tempo com a duração de aproximadamente 240 dias, iniciando com uma análise e compreensão da visão da organização, metas estratégicas, objetivos de negócios, cultura e interdependências, relacionamentos departamentais e a atmosfera de projetos (Millhollan, 2009). Após este acompanhamento inicial procedeu-se então o estabelecimento formal de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), tendo como o objetivo determinar o caminho para implementar e facilitar metodologias de gerenciamento de projetos eficazes e eficientes, além de estar adaptadas à estratégia e aos objetivos da organização, de forma a garantir o sucesso do gerenciamento e servir como suporte para o desenvolvimento dos projetos da empresa.

Com a implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), foi conferido a este departamento a responsabilidade por estabelecer definições de métodos de gerenciamento de projetos, as definições de métricas, o desenvolvimento e melhoria de processos, tornando-se ainda um catalizador da distribuição de informações relevantes, da construção e apresentação dos principais indicadores de desempenho, além da definição dos parâmetros e a garantia da conformidade.

Seguido do estabelecimento do PMO, procedeu-se com uma observação e análise do ambiente de gestão de projetos com o objetivo da aplicação de um questionário de assessment, a fim de investigar e determinar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, em comparação ao modelo adotado, este questionário de assessment foi viabilizado a partir da utilização do modelo PRADO-MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado, 2015) e de posse das informações obtidas a partir das respostas ao questionário, os dados foram analisados por meio da atribuição de pontos às perguntas objetivas e que descrevem o nível de maturidade, em aderência ao MMGP (Prado, 2015).

No modelo MMGP para cada pergunta existem seis alternativas de resposta. A contabilização em cada questão do instrumento MMGP obedece aos seguintes critérios: As respostas (A) valem 10 pontos; Respostas (B) valem 7 pontos; Respostas (C) valem 4 pontos;

Respostas (D) valem 2 pontos e; Respostas (E) valem 0 pontos. A partir da soma da pontuação obtida no questionário foi possível traçar o perfil de aderência no respectivo nível.

Para facilitar a compreensão, um modelo de maturidade é um instrumento que serve como um guia para as organizações, permitindo-lhes identificar sua posição atual e compará-la com os níveis de maturidade estabelecidos. Com base nessa comparação, a organização pode elaborar e executar um plano para progredir em direção a um estágio mais avançado em um determinado período de tempo, visando alcançar um estado melhor do que o atual, percorrendo assim uma jornada em busca da excelência. De acordo com Bouer e Carvalho (2005), os modelos de maturidade têm sido objeto de estudo e desenvolvimento para apoiar e orientar as estratégias de gestão de projetos. A existência de literatura especializada em gestão de projetos é um indicador fundamental do grau de maturidade.

Somando-se as ações concentradas no âmbito tático e operacional da gestão de projetos, outras ações de caráter organizacional foram empreendidas no sentido de se complementarem e desta forma contribuir para o aumento efetivo da maturidade em gestão de projetos de maneira abrangente na organização, tais como comitês executivos de acompanhamento, programas de workshops e capacitação sobre projetos no âmbito holístico organizacional.

## **7 Resultados obtidos e análise**

Esta seção visa comparar os resultados obtidos na etapa de coleta de informações e observações, confrontadas com a base teórica apresentada, sendo possível desta maneira validar os entendimentos anteriores ou eventualmente refutá-los.

Em conformidade com a metodologia MMGP de Prado (2015), o diagnóstico foi realizado de forma setorizada permitindo, desta forma, que sejam encontrados dados diversos na mesma organização. Com o resultado do questionário de nível de maturidade, foi obtida uma pontuação pela média das repostas de 2,22, em uma escala de 1 a 5, os GAP's identificados foram analisados para proceder com o desenvolvido um plano de ação consistente para cada ponto de melhoria e unidade organizacional envolvida, dentre essas melhorias seguindo o plano de ação, o PMO realizou a construção de um método condensado de gestão de projetos, baseado nas boas praticas de gestão de projetos e padrões já estabelecidos e aceitos de forma abrangente, em seguida estruturou-se alguns processo e concebeu-se uma gama de templates para a uniformização da comunicação e organização dos artefatos do projeto, tendo sido utilizados esses recursos para a promoção de treinamentos de capacitação dos gerentes de projetos no intuito de conscientizar e determinar um padrão de qualidade para os processos de comunicação e dos processos de gerenciamento dos aspectos relacionados aos projetos da organização e com isso elevar o nível de eficácia em gerenciamento de projetos

À medida que os gerentes de projetos começaram a adotar templates e se adaptar aos novos padrões e métodos de gestão, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) assumiu a responsabilidade de desenvolver indicadores para auxiliar no monitoramento e controle de projetos, além de fornecer processos de capacitação aos gerentes de projetos. O PMO também acompanhou de perto as iniciativas de melhoria. Paralelamente a essas atividades, foi iniciada a implantação de uma ferramenta de gestão de projetos unificada, com o objetivo de facilitar a administração do portfólio de projetos da organização e gerenciar as capacidades produtivas. Essa ferramenta serviu como ponto central de controle e facilitou a disseminação de informações em tempo real, atendendo às necessidades de cada parte interessada de maneira adequada.

Após a execução dos procedimentos planejados e o acompanhamento dos processos pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), observou-se uma redução significativa

de alguns dos problemas anteriormente relatados. Por exemplo, o número de reclamações dos clientes, relacionadas a problemas de comunicação, foi drasticamente reduzido. Além disso, houve um aumento perceptível na estima e valorização dos membros das equipes de projetos, o que contribuiu diretamente para os objetivos e benefícios alcançados ao longo dos projetos, resultando em uma taxa de sucesso mais elevada.

A criação dos comitês executivos de acompanhamento possibilitou a realização de apresentações mensais de indicadores, que desempenharam um papel determinante ao demonstrar a efetividade do plano implementado. Essas apresentações evidenciaram as metas alcançadas ao longo do tempo, ampliando a compreensão da importância da maturidade e da necessidade de desenvolvimento contínuo. Esses resultados foram obtidos por meio das práticas implementadas para melhorar a qualidade e eficiência na entrega dos projetos, sustentadas por um maior controle dos processos internos. Essas práticas também contribuíram para a redução de custos e retrabalhos, aumentando a satisfação do cliente e promovendo sua fidelização. Adicionalmente, os integrantes das equipes de projetos passaram a ter uma autoestima elevada.

Ao fim do período de 240 dias, uma nova avaliação de maturidade foi conduzida obtendo desta vez uma pontuação pela média das repostas de 3,04, em uma escala de 1 a 5, corroborando com os estudos realizados que relacionam a implantação do PMO ao aumento da maturidade por meio das ações de melhoria implantadas e ainda em curso.

## 8 Conclusão

O objetivo principal deste relato técnico foi avaliar a implantação de um Escritório de gerenciamento de projetos (PMO), como ferramenta para solucionar os problemas de baixa maturidade em gestão de projetos, ocasionada pela ausência de um padrão de gestão e qualidade, da carência de visibilidade das entregas de demandas e imprecisão dos processos de comunicação, assim os critérios utilizados para a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos abrangendo a estrutura organizacional de governança do projeto são derivados da literatura (Aubry et al., 2007, Dinsmore e Rocha, 2012, Fortune e White, 2006).

A fim de realizar um diagnóstico inicial, apoiar a análise e desenvolvimento das ações, o acompanhamento do processo e determinar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos, foi adotado o modelo de maturidade Prado-MMGP.

A implementação do PMO influenciou diretamente a transformação organizacional, produziu uma maior percepção de valor e entrega de qualidade, além de constituir um modelo de governança ao estabelecer novos papéis e responsabilidades, sendo catalizador do desenvolvimento de competências técnicas, do estabelecimento de indicadores e mecanismos de análise de desempenho dos projetos, impactando positivamente outras áreas da organização, além da área de gerenciamento de projetos, fatores percebidos e evidenciados pela alta gestão em reuniões de acompanhamento, o que corrobora com estudos anteriores que afirmam que modelos mais avançados de escritórios de projetos afetam positivamente a maturidade organizacional em gestão de projetos (Rodrigues et al., 2006).

Embora o período compreendido na implantação do Escritório de Projetos seja curto para avaliação do sucesso das ações realizadas, houve um nítido aumento na organização dos projetos, na qualidade das entregas e na percepção de entrega de valor aos clientes, os esforços empregados no PMO, influenciaram positivamente outros departamentos da empresa, que passaram a buscar uma reorganização de seus processos, estabeleceram padrões de comunicação e qualidade, tendo o PMO como uma referência para orientação e facilitação dessas melhorias.

Durante o estudo verificamos a título de comparação, que a avaliação média de maturidade de outras empresas do setor de tecnologia, obteve como pontuação pela média das repostas 2,37, em uma escala de 1 a 5, conforme último relatório disponível do setor em 2017, a partir da pesquisa realizada pelos autores do modelo de maturidade. Isso demonstra que o setor de forma geral ainda carece de iniciativas e investimento para o aumento da maturidade em gestão de projetos.

A utilização do modelo Prado-MMGP foi efetiva, uma vez que permitiu alcançar o objetivo de avaliar a maturidade de gerenciamento de projetos da organização analisada. Além disso, foram realizadas comparações com os resultados de outras organizações que adotaram esse mesmo modelo, contribuindo para o planejamento de ações específicas para a empresa em estudo.

Este trabalho por se tratar de estudo de caso de apenas uma empresa privada de tecnologia, apresenta resultados condicionados a um contexto específico e, desta forma, não sendo passível de generalizações. Todavia, este estudo tem o potencial de contribuir para o processo de diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos em empresas similares.

Como sugestão para pesquisas futuras seria interessante explorar outras organizações congêneres que podem ser estudadas por trabalhos de caráter semelhante, comparando suas conclusões com este estudo a título de reflexão e complementação, verificando ainda se é possível encontrar padrões símeis de comportamento.

## 9 Referências

- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International journal of project management*, 25(4), 328-336.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294– 307.
- Bouer, R., & Carvalho, M. M. de. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Revista Produção*, 15( 3), 347-361. doi:10.1590/s0103-65132005000300006
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. Londres: Unwin Hyman.
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Junior, R. (2019). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: New American Library, Inc.
- DIEESE. (2018, Janeiro/2021). *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios*. Retrieved May 22, 2023, from <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.html>
- Dinsmore, P. C., & Rocha, L. (2012). *Enterprise project governance: a guide to the successful management of projects across the organization*. Amacom.

Eisenhardt, K.M. (1989) Building theories form case study research. *Academy of Management Review*. New York, New York, v. 14 n. 4.

Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management*, 24(1), 53-65.

Harrison, P. D. (2006). Análise e resultados da aplicação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização: um estudo de caso [Dissertação de mestrado, Curso de Engenharia Naval, Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo]. São Paulo, SP.

Heerkens, G. R. (2002). *Project management*.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding*. Project Management Institute.

Kerzner, H. (2003). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Germany: Wiley.

Kwak, Y. H., & Ibbs, C. W. (2000). Calculating Project Management's Return on Investment. *Project Management Journal*, 31(2), 38–47. <https://doi.org/10.1177/875697280003100205>

Kwak, Y. H., Sadatsafavi, H., Walewski, J., & Williams, N. (2015). Evolution of project based organization: a case study. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1652-1664. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.004>

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021, jul./dez.). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 9(2), 143-147.

Millhollan, C. (2009). The journey to an enterprise project management office. In *PMI Global Congress Proceedings*.

Pinto, A. (2012). How to assess the maturity of a PMO. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Prado, D. (2015). *Maturidade em gerenciamento de projetos*. (3a. ed.). Nova Lima: FALCONI Editora.

Presecan, M. (2021). Five Levels of Organizational Maturity: Performance Management Perspective. from <https://www.performancemagazine.org/fivelevels-of-organizational-maturity-performance-management-perspective/>

Project Management Institute (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management (BRAZILIAN PORTUGUESE). United Kingdom: Project Management Institute.

Rodrigues, I., Júnior, R. R., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração-RAUSP*, 41(3), 273-287.

Siddaway, a. P.; Wood, a. M.; Hedges, L. V. How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and metasyntheses. *Annual Review of Psychology*, v. 70, n. 1, p. 747–770, 2019.

Toledo, L. A., & de Farias Shiaishi, G. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1).

Vieira, E. F. (2006). A sociedade cibernética. *Cadernos Ebape. BR*, 4, 01-10.

Yim, R., Castaneda, J., Doolen, T., Tumer, I., & Malak, R. (2015). A study of the impact of project classification on project risk indicators. *International Journal of Project Management*, 33(4), 863-876.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.