



A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MÉDIO PORTE

**Christiane de Miranda e Silva
Correia**

chrissilva_br@hotmail.com

Universidade Federal de Minas
Gerais – UFMG, Belo Horizonte,
Minas Gerais, Brasil.

Cláudia Márcia Moreira

moreiraclaudia@hotmail.com

Universidade Federal de Minas
Gerais – UFMG, Belo Horizonte,
Minas Gerais, Brasil.

Reynaldo Maia Muniz

reynaldo@reitoria.ufmg.br

Universidade Federal de Minas
Gerais – UFMG, Belo Horizonte,
Minas Gerais, Brasil.

RESUMO

A implementação de um PMO (*Project Management Office*) é um fator de sucesso para muitas organizações. O presente artigo tem como objetivo levantar pontos a serem analisados durante a implantação do PMO e como esta pode influenciar na tomada de decisões dos projetos da organização. As informações obtidas sobre o PMO foram levantadas por meio de revisão de literatura e estudo de caso de uma organização de médio porte. Para que seja eficiente, o PMO deve ser bem implementado, observar a realidade da organização e possuir o total apoio da alta direção.

Palavras-chave: PMO, Escritório de Projetos, PMBOK.



1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização no mundo fez com que a gestão e o tempo sejam as chaves do sucesso em um projeto. O aumento da competitividade entre organizações do mundo inteiro, a inovação dos produtos, de serviços e processos contribuíram para o gerenciamento de projetos. Para entender este conceito, precisamos conceituar o que são projetos. Para Kerzner (2016), trata-se de um empreendimento com o objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. Em geral, projetos são considerados atividades exclusivas em uma organização. Hoje em dia, a gestão de projetos é vista como um processo de negócio, pois é essencial para a excelência da gestão das organizações, ou seja, ocorre o gerenciamento dos negócios por meio de projetos.

Projetos necessitam ser gerenciados e, segundo o PMI (2013), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

Vargas (2009) esclarece que gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a organização desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predefinidos.

Com o gerenciamento de projetos, as novas formas organizacionais fazem com que os projetos se tornem mais numerosos e estrategicamente importantes. Além disso, os objetivos da organização visam atender as expectativas dos clientes, contornando as necessidades, agregando valor e produzindo mais com menos recursos.

O Gerenciamento de Projetos tem como uma das metas minimizar os riscos que ocorrem durante o decorrer de um projeto. A metodologia do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) propõe uma unidade organizacional chamado PMO que, segundo Vargas (2009), é um local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto. Além disso, integra e apoia as atividades dos projetos, analisa os dados e auxilia os gerentes de projetos da organização na melhor forma de tomar a decisão estratégica para o projeto.

A crescente progressão dos processos dá surgimento ao conceito do PMO (*Project Management Office*), que passa ser uma estrutura de suporte a processos, que orienta os projetos na organização. Segundo o PMI (2013), o PMO é uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento

centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.

O conceito de processo é essencial para a gestão de projetos. Segundo Hammer *et al.* (1994), um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Para produzir este valor é necessário que haja a gestão de processos, que pode ser entendida como tarefas efetuadas, tomada de decisões no dia-a-dia, metas alcançadas e, por meio destes, gerar resultados que agreguem valor aos processos internos da organização.

Por conseguinte, a preocupação da organização passa a ser manutenção dos processos tendo em vista a produção de projetos otimizados, com alto grau de qualidade, entregues de acordo com prazo, tempo e escopo e que tragam satisfação ao cliente.

Processos e metas são utilizados por organizações para gerenciar projetos e estes são responsáveis pelo aumento de sucesso em uma organização. Projetos e processos organizacionais são realizados por pessoas e estas são fatores determinantes para o processo ou projeto falhar ou ser bem-sucedido.

Alinhamento da gestão de projetos à gestão estratégica

Para alcançar o sucesso, as organizações necessitam realizar a gestão estratégica, que envolve uma série de metas a serem alcançadas para modificar a realidade da organização (Hitt *et al.*, 2011).

Drucker (1998) salienta que a gestão estratégica é um processo constante para possibilitar a tomada de decisões e os riscos envolvidos. Além disso, organiza as atividades necessárias à efetivação dessas decisões e, por meio do feedback, é possível medir resultados, comparando com as expectativas esperadas.

A gestão estratégica é de extrema importância para a organização e a gestão de projetos deve estar atrelada, pois qualquer escolha que envolve a iniciação de um projeto geralmente é aprovada pela alta direção. A partir daí a organização consegue verificar o grau de alinhamento do projeto com as estratégias para, então, realizar a aprovação ou cancelamento do projeto (Hitt *et al.*, 2011).

Para Maximiano (2012), os objetivos estratégicos envolvem toda a organização, estabelecendo regras, alvos, produ-



tos a serem oferecidos, o ambiente que será atingindo, entre outros propósitos. Para a organização atender às metas estratégicas, é necessária a criação de projetos que alcançarão os alvos quando estes estiverem alinhados à gestão estratégica da organização.

Kotler (2012) afirma que a principal meta da gestão estratégica é ajudar a organização a selecionar e organizar seu negócio de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa seus negócios ou algum de seus produtos.

A definição clara do objetivo do projeto e do negócio é a chave para obter resultados positivos. Segundo Ferreira (2010), a palavra lucro pode ser definida como: *o que foi ganho e/ou recebido por meio de uma comercialização ou ato econômico*. A meta de lucro deve ser atrelada às estratégias. Esta composição de lucro e gestão estratégica possibilita a organização compreender métricas que auxiliam na tomada de decisões, informações no investimento em qualquer projeto ou setor da organização. O retorno do lucro para qualquer atividade e no planejamento estratégico da organização é um fator diferencial para impulsionar um projeto em implantação.

Muitas vezes, pensa-se que obter sucesso em um projeto é simples, que basta capacitar pessoas, entregar tarefas nos prazos e que fazer uma boa gestão é a chave do sucesso, mas as organizações esquecem que, atrás de todas estas características, existe a necessidade de organizar a equipe do projeto. O PMI (2013), no capítulo do PMBOK sobre Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto descreve que para desenvolver a equipe de projetos é necessário:

- aprimorar os conhecimentos e as habilidades dos membros da equipe para aumentar sua capacidade de concluir as entregas do projeto, reduzir os custos, reduzir os prazos e melhorar a qualidade;
- aprimorar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipe para melhorar a motivação, reduzir os conflitos e aumentar o trabalho em equipe;
- criar uma cultura de equipe dinâmica e coesa para aumentar a produtividade individual e da equipe, o espírito de equipe e a cooperação, habilitar o treinamento e a mentoria entre os próprios membros da equipe para compartilhar conhecimentos e experiências.

Com o alinhamento das metas e a equipe do projeto, o PMO desempenhará o fator chave para o planejamento, desenvolvimento e execução de um projeto.

Metodologia da pesquisa

Diante deste cenário, cresceu a necessidade de estudos que contribuam com uma análise qualitativa e descritiva. Tais análises mostram-se necessárias para o entendimento da implantação de um Escritório de Projetos no cenário de uma organização de médio porte. Segundo Diehl (2004), a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos e contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Segundo Dalfovo *et al.* (2008), os estudos de campo qualitativos não têm um significado preciso em quaisquer das áreas onde sejam utilizados. Para alguns, todos os estudos de campo são necessariamente qualitativos e identificam-se com a observação participante.

Nesse contexto, definiu-se como problemática desse estudo o seguinte questionamento: como a implementação do Escritório de Projetos pode influenciar na tomada das decisões dos projetos da organização? Buscou-se o objetivo geral de avaliar a influência da implantação de um PMO em uma organização de médio porte com vistas à gestão de projetos. Além disso, pretendeu-se entender e descrever a implantação do PMO em relação à pesquisa e identificação da melhor tipologia de PMO para uma organização de médio porte a fim de atender às suas necessidades e levantar informações por meio de questionário para a aplicação das melhores práticas em gestão de projetos.

Este artigo busca apresentar o processo de implantação de um PMO que utiliza o “tipo” Equipe de Projeto Autônomo. A motivação para a realização do trabalho descrito neste artigo ocorreu por meio de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na atuação de um PMO na organização pesquisada com o intuito de melhorar o suporte a processos e implantar equipes dos projetos de uma organização a fim de obter um melhor desempenho dos projetos da organização.

O perfil dos entrevistados foi a alta direção e as gerências de projetos. Existiam perguntas pré-definidas, porém a entrevista foi conduzida de forma livre a partir das respostas apresentadas. As perguntas feitas para os participantes foram relacionadas a: cenário no qual o PMO foi implantado e o motivo da escolha, percepção de melhoria nos processos e no lucro da organização após a implantação, influência do PMO nas tomadas de decisões e aumento do nível de comprometimento.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é a forma de pesquisa que compõe um método usado para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos. Para isso, o trabalho desenvol-



vido visa estudar as estratégias aplicadas por organizações para implementar o Escritório de Projetos em organizações de médio porte. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com abordagem descritiva em uma organização prestadora de serviços, cujo portfólio principal é o atendimento de municípios. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo por categorização dos assuntos abordados nas entrevistas.

Estudo de caso do PMO de uma organização de médio porte

A organização pesquisada no estudo de caso presta serviços na área de tecnologia da informação há 7 anos. Possui cerca de 200 parceiros em todo território nacional para atender matriz e filial dos clientes. Atua na prestação de serviços para empresas do ramo de construção civil, metalurgia, mineração, montagem industrial, educação, siderurgia e bancário. Além disso, oferece o portfólio de serviços com central de serviços compartilhados, serviços gerenciados, cabeamento estruturado, sistema de *service desk* e planeja oferecer o serviço de projetos para implementação e suporte.

Cavalcanti (2016) afirma que o PMO é um dos elementos organizacionais modernos que é cada vez mais comum. Pode ter funções diferentes como:

- disseminar e padronizar as boas práticas de gestão de projetos;
- recrutar e treinar gerentes de projetos;
- avaliar o andamento de projetos;
- verificar o alinhamento estratégico dos projetos e, dentre outras funções;
- avaliar o desempenho dos gerentes de projetos.

Pode-se caracterizar a estrutura organizacional da organização pesquisada como matricial leve ou fraca pois, em todos os projetos, o coordenador tem a responsabilidade funcional. Segundo Vargas (2009), esse tipo de estrutura é utilizada quando o projeto é simples e pequeno ou é a primeira iniciativa de gerenciamento de projetos da organização. A figura 1 mostra que o profissional alocado no projeto também é responsável pela coordenação.

Existem características que podem ser encontradas em um PMO dependendo de sua estrutura na organização de atuação: pode ser o centralizador das informações e auxiliar na tomada de decisões por meio de utilização de *templates*, lições aprendidas e base de conhecimento. Dependendo do “poder” do PMO, este pode controlar prazos,

custos, cronogramas e até a qualidade do projeto, além de dar suporte ao andamento do projeto por meio de identificação de problemas, apoio aos gerentes de projeto e motivação de equipes (Vargas, 2009).

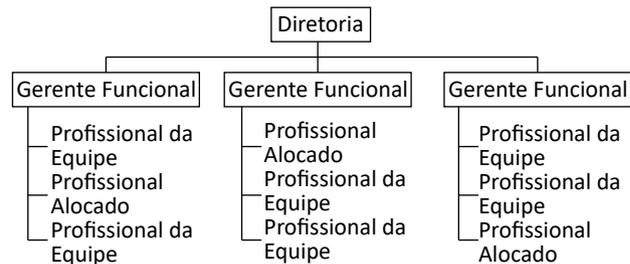


Figura 1. Estrutura Matricial Leve

Fonte: Elaborado a partir de Vargas (2009)

Segundo Cavalcanti (2016), na estrutura matricial leve, o gerente de projetos pode não ter autoridade plena sobre avaliação de desempenho, controle orçamentário e sobre o pagamento de pessoal, que poderá continuar sob a responsabilidade do gerente funcional.

A organização objeto de estudo passou por diversas alterações na gestão. Contudo, apontou-se a necessidade de melhorar os processos da organização e, por meio de pesquisa, constatou-se que a implantação do PMO seria um diferencial para reestruturar processos, departamentos e projetos. As fases detalhadas no artigo para a implantação do PMO foram: planejamento, implantação, operação e melhoria contínua.

O Escritório de Projetos é a unidade organizacional que gerencia, planeja, controla, dá suporte e armazena informações relevantes para projetos. Diante das informações descritas sobre a organização que foi objeto da pesquisa, o PMO a ser implantado na organização seria a Equipe de Projetos Autônomos (APT – *Autonomous Project Team*) que é um tipo de Escritório de Projetos. Vargas (2009) define que o Projeto Autônomo é um escritório de projeto separado das operações da organização, destinado ao gerenciamento de um projeto ou programa específico, onde a responsabilidade quanto ao sucesso ou fracasso do projeto é o do PMO. É conhecido também como PMO de Projeto Isolado.

Para Keeling et Branco (2014), o projeto é a própria fonte de informação para seu gerenciamento. A estrutura de Equipe de Projetos Autônoma é caracterizada por um gerenciamento direto fraco, ou seja, as informações obtidas para o gerenciamento de projetos são a partir de um gerente ou líder que tem experiência na área. Outra característica desse tipo de PMO é que a responsabilidade de gerenciar o projeto é da equipe do projeto uma vez que não há um suporte por parte da organização.



Foi constatado por meio da pesquisa que seria necessário implantar um PMO de Equipe de Projetos Autônoma, já que a organização não estava madura o suficiente para implantar o Escritório de Projetos *Enterprise Project Support Office*, os projetos não estão ligados ao departamento de operações e o gerenciamento dos projetos seria efetuado sem o suporte da organização.

Segundo Mohrman *et al.* (1995), existem três tipos de equipes de trabalho autônomas e que podemos aplicar na estruturação de um PMO de Equipes de Projetos Autônomas:

- equipes de trabalho: responsáveis por vender, fabricar e oferecer um produto ou serviço agregando valor;
- equipes de melhoria: responsáveis por melhorar processos na organização, gerar qualidade nos produtos criados e serviços prestados e sempre após o término de um projeto, a organização poderia alocar estes profissionais na primeira equipe a fim de, desde o início, qualificar o projeto iniciado;
- equipes de integração: responsáveis por integrar as equipes anteriores e melhorar o processo como um todo.

Para Fleury et Vargas (1994) a tarefa com maior liberdade e autonomia é realizada por equipe que executa o trabalho que foi designado sem a necessidade de definir funções dos colaboradores. A equipe recebe a tarefa pouco detalhada e tem a autonomia para se planejar durante o desenvolvimento do trabalho.

É fundamental que as Equipes de Trabalho Autônomas sejam consolidadas na organização. Após esta consolidação, é necessário realizar passos que estruturam melhor a equipe do projeto para, então, prosseguir para o planejamento propriamente dito. Os itens abaixo descrevem o passo a passo utilizado para a estruturação da equipe autônoma na organização pesquisada:

1º- O Início do Trabalho de Equipes Autônomas: a função do líder é habilitada pela alta gerência. O líder passa a delegar algumas funções para seus liderados e os mesmos serão capazes de procurar resolver seus próprios problemas.

2º- A transição: alcançando maturidade nas tarefas recebidas, as equipes conseguem resolver conflitos entre seus membros, buscar e dar informações entre si, ter contato com o restante da organização sem a presença do líder. Assim, o líder consegue confiar na equipe se dedicando menos à parte interna e se envolvendo na parte externa, a fim de saber lidar com

os ambientes externos, uma vez que o PMO envolve atuação nestes dois ambientes.

3º- A equipe atuando com autonomia: neste cenário, as equipes são capazes de serem responsáveis por gerenciar as atividades que demonstrem capacidade de assumir. O líder fica afastado da equipe e se dedica ao entendimento da necessidade do cliente externo e se torna um mediador entre as duas equipes. Na equipe interna, o líder passa a ser um apoiador.

4º- A consolidação das equipes: nesta etapa, a equipe é responsável pelo seu próprio trabalho, resolvem seus próprios problemas e o líder torna-se um recurso para a equipe, que decide quando precisam de ajuda e assistência necessária.

Na contextualização da implantação do PMO da organização estudada, adotou-se o modelo apresentado na Figura 2:

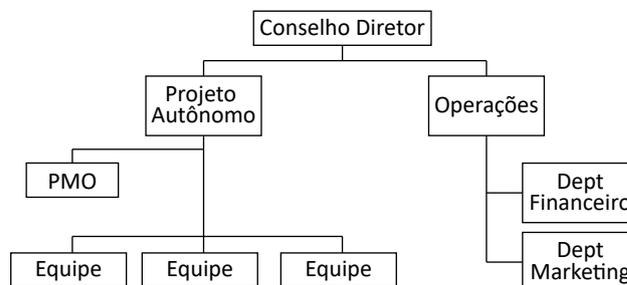


Figura 2. Modelo de PMO com Projeto Autônomo

Fonte: Vargas Disponível em: < <https://ricardo-vargas.com/pt/slides/tipos-de-escritorios-de-projeto-pmo/> > Acesso em ago. de 2017.

Segundo Quelhas et Barcauí (2004), uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos nos tempos atuais tem sido a formalização da implantação de escritório de projetos nas organizações.

Na etapa de planejamento, para a implementação do PMO Equipe de Projetos Autônoma, foi apresentado um plano de abertura deste Escritório de Projetos e este abordará as qualidades e capacidades que foram implantados para alcançar às expectativas da organização e receber o aceite e suporte da organização.

Para iniciar o escopo, foram disponibilizados projetos pilotos simples para atuação da Equipe de Projetos Autônoma. Neste momento, a diretoria deu ao gerente de projeto e sua equipe um projeto simples, a fim de atender às expectativas do cliente e a organização entender a necessidade de um PMO. Para atuação no Escritório de Projetos, foram levantadas quantidades de recursos humanos, custos, qualidades profissionais e suas competências.



Criou-se um documento que informava à organização sobre os riscos negativos e positivos da implementação do PMO. A diretoria da organização ficou ciente sobre as possibilidades que poderiam ocorrer ao longo do processo de implantação e execução.

A organização objeto de estudo utilizou projetos pilotos simples para aprender e entender a atuação do PMO. Iniciou-se de maneira simples, capaz de atender ao cliente e aplicar as melhores práticas sem utilizar projetos complexos.

Para começar os passos da implantação com a característica de Equipe Autônoma, foi escolhido um gerente de projetos mais adaptado na organização e que apresentava um alto índice de cumprimento de prazos, custos e qualidade em projetos. Este gerente foi responsável pela inserção do PMO na organização.

Após escolhido o gerente de projetos, a organização disponibilizou um ambiente de trabalho para o gerente e sua equipe. Estes foram responsáveis por materiais e equipamentos para executar suas tarefas, a fim de elevar a performance no projeto.

Em um projeto, não basta apenas o gerente de projetos ser o melhor e aplicar as melhores práticas, a equipe deve ser bem estruturada e madura. As pessoas devem entender seu valor e seu papel no projeto. Equipes maduras conseguem planejar e executar projetos de forma inteligente e promissora.

Na implantação, foi necessário avaliar a metodologia aplicada na organização e entender seu papel. Envolver pessoas que possuem poder político forte na organização pode ser um ponto forte na implantação, mesmo que seja um projeto piloto.

Na fase da operacionalização do projeto aplicou-se o que foi definido no planejamento, houve avaliação constante do andamento, o PMO fez o atendimento contínuo das necessidades do negócio e foram contornados problemas, informando as melhores práticas obtidas. Não se pode obter melhores práticas ou lições aprendidas rapidamente. Na implantação, o Gerente de Projetos informou a melhor maneira para resolver problemas e lançar, na base de conhecimentos, informações de lições aprendidas e como proceder futuramente.

Se os objetivos iniciais que foram propostos na implantação do PMO forem atingidos, a meta será melhorar os processos que foram definidos anteriormente, atualizar documentações, *templates*, aprimorar e atualizar os meios de comunicação, estruturar e capacitar a equipe para obter melhor qualidade na prestação e progresso do serviço, atualizar a base de conhecimento e registrar as lições aprendi-

das. Assim, o PMO vai obter amadurecimento e confiança da organização.

Caso os objetivos não sejam atendidos, o ideal seria registrar os problemas ocorridos, procurar obter melhores resultados, melhorar o planejamento e execução da implantação e, o mais difícil, reconhecer os erros para a organização não cometê-los novamente.

Em resposta à pesquisa realizada, o principal objetivo da implantação do PMO foi a obtenção de lucro, busca de custos reduzidos para os projetos e com sucesso assegurado. Para Crawford (2001), a única maneira de visualizar como os projetos de uma organização estão sendo desempenhados é ter ponto focal no Escritório de Projetos. O PMO gerencia os projetos e permite que a organização crie processos organizacionais de gerenciamento, agregando valor de forma íntegra, repetida e precisa.

O Escritório de Projetos é bastante influente em uma organização, pois serve de base para a resolução de problemas frequentes em projetos como: falta de *framework*, gerentes despreparados, falta de gerenciamento dos projetos, processos de qualidade mal estruturados, deficiência na especificação do escopo, tempo e custos calculados incorretamente, dentre outros.

O PMI (2013) descreve alguns benefícios que as organizações no Brasil têm obtido com o gerenciamento de projetos e a utilização de Escritório de Projetos: maior qualidade na entrega dos projetos, informações claras quando a equipe precisa de uma informação, minimização de riscos no projeto, integração nas áreas da organização, maior satisfação do cliente, redução de prazos e custos dos projetos, melhor produtividade da equipe e melhor retorno financeiro.

Segundo Prado (2004), as organizações que possuem a estrutura de projetos há mais de um ano percebem que o PMO passa por um amadurecimento que evolui para a excelência na execução dos projetos. O amadurecimento vem das transformações das funções executadas. Após a criação do escritório de projetos, as atividades passam a focar em tarefas de assessoria, treinamento, implementação de metodologia e uso de software para um melhor gerenciamento do projeto. Com isso, no decorrer dos projetos, as tarefas descritas acima diminuem e a organização passa a entender qual é a maneira ideal de melhorar o processo de execução de um projeto. A partir de então, vêm outras tarefas, como a auditoria nos projetos e processos.

2. CONCLUSÃO

Verificou-se que, na organização pesquisada, após a existência do Escritório de Projetos, o sucesso dos projetos foi



constante e deve-se à relação entre o PMO e o Gerenciamento de Projetos. O amadurecimento foi alcançado no decorrer dos anos e tornou-se o ponto chave da organização.

Pode-se perceber que depois da implantação do Escritório de Projetos, os resultados operacionais da organização melhoraram e um dos Gerentes de Projetos informou que, no processo de implantação do PMO, a qualidade dos projetos melhorou aproximadamente 25%. Quando o PMO de Projetos Autônomos foi estruturado, a melhora na execução dos projetos obteve um aumento de 40%. Tal melhoria deve-se ao aproveitamento das pessoas alocadas no projeto e a transferência das pessoas que não estavam alinhadas com as metas estratégicas. Os Gerentes de Projetos informaram que, com a estruturação do PMO, houve grande aproveitamento de tempo e melhoria na execução das tarefas, pois as informações estavam centralizadas no Escritório de Projetos. Além disso, um dos Diretores informou que os dados foram medidos durante o processo de implantação e a organização sempre atualizou tal pesquisa, uma vez que a implantação vem trazendo benefícios para a organização.

Percebeu-se que todos os entrevistados aceitaram positivamente a implantação do PMO na organização. Um Diretor entrevistado afirmou que a maior motivação para esta estruturação foi a obtenção de lucro a partir da execução de projetos bem qualificados. A organização melhorou a qualidade dos serviços prestados e obteve melhor estrutura competitiva entre outras organizações que já possuíam o PMO. Além disso, os entrevistados informaram que vale a pena implantar o PMO, pois além de lucro e vantagem competitiva, os projetos passaram a ter um destaque na organização. Os funcionários passaram a buscar as informações sobre a execução dos projetos no próprio Escritório de Projetos. Antes o Gerente do Projeto passava as informações e perdia tempo informando cada um da equipe como essas deveriam ser utilizadas. Hoje, os funcionários que possuem dúvida consultam o PMO, poupando tempo do Gerente de Projetos e fazendo com que as informações estejam sempre disponíveis.

A implantação de um PMO deve estar atrelada à realidade da organização, não basta querer implantar um modelo mais completo se não é capaz de atender às expectativas do negócio e nem possui pessoas capacitadas para saber contribuir na execução do projeto. O gerente de projeto de uma Equipe Autônoma deve saber aplicar os melhores conceitos aprendidos ao longo de sua atuação em gestão de projetos, motivar e valorizar sua equipe e buscar sempre o aprendizado organizacional.

As fases de planejamento, implantação e operação devem focar na equipe para um bom planejamento da implantação e colocar a operação alinhada aos objetivos estratégicos definidos e, no caso de obtenção de resultados positivos, a me-

lhoria do processo deve buscar sempre o amadurecimento do PMO para melhoria da sua imagem frente à organização.

As organizações estão percebendo a necessidade de um PMO e valoriza seus benefícios, que ajudam de forma promissora o gerenciamento dos projetos. O PMO é capaz de trazer melhores resultados para os projetos e, consequentemente, para a gestão estratégica. Outros benefícios são: disponibilização de informações para tomadas de decisões, armazenamento de lições aprendidas, diminuição dos riscos do projeto por meio da melhoria no processo de tomada de decisão, aumento da capacidade produtiva da equipe de projeto, redução de prazos e custos em projetos, além de obtenção de lucro e vantagem competitiva no mercado.

De acordo com Kerzner (2016), o PMO foi transformado em um centro corporativo de controle de propriedade intelectual, que deve manter a captação de dados e a disseminação para as diversas partes interessadas. O Escritório de Projetos é uma estrutura na organização, que além de melhorar a execução dos projetos, passa a desenvolver todas as áreas da organização envolvidas no gerenciamento. Para que seja eficiente, o PMO deve ser bem implementado, observando a realidade da organização. E, ainda, essa implementação deverá ter o total apoio da alta direção.

REFERÊNCIAS

- Cavalcanti, F. R. P. (2016), *Fundamentos de gestão de projetos: gestão de riscos, leituras complementares e exercícios*, Atlas, Rio de Janeiro, RJ.
- Crawford, J. K. (2001), *The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance*, Marcel Dekker Inc., New York, NY.
- Dalfovo, M. S. et al. (2008), "Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico", *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Vol. 2, No. 4, pp. 01-13.
- Drucker, P. F. (1998), *Introdução a Administração*, 3rd ed., Pioneira Thomson Learning, São Paulo, SP.
- Diehl, A. A. (2004), *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*, Prentice Hall, São Paulo, SP.
- Fleury, A. C. C.; Vargas, N. (1994), *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar*, Atlas, São Paulo, SP.
- Ferreira, A. B. H. (2010), *Dicionário da língua portuguesa*, 5th ed., Positivo, Curitiba, PR.
- Hammer, M.; Champy, J. (1994), *Reengineering the corporation*, HarperBusiness, New York, NY.
- Hitt, M. A. et al. (2011), *Strategic Management: competitiveness and globalization: concepts and cases*, 11th ed., South-Western College Pub, Nashville, TN.



- Keeling, R.; Branco, R. H. F. (2014), *Gestão de projetos: uma abordagem global*, 3rd ed., Saraiva, São Paulo, SP.
- Kerzner, H. (2016), *Gestão de projetos: as melhores práticas*, 3rd ed., Bookman, Porto Alegre, RS.
- Kotler, P. (2012), *Administração de marketing*, 14th ed., Prentice Hall, São Paulo, SP.
- Maximiano, A. C. A. (2012), *Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital*, 7th ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Mohrman, S. A. et al. (1995), *Designing team-based organizations: new forms for knowledge work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- PMI (2013), *Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos: Guia PMBOK*, 5th ed., PMI, Newtown Square, Pennsylvania.
- Prado, D. S. (2014), *Planejamento e Controle de Projetos*, 8th ed., INDG, Belo Horizonte, Minas Gerais.
- Quelhas, O.; Barcauí, A. (2004), “Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em organizações atuantes no Brasil”, *Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção*, No. 2, pp. 38-53.
- Vargas, R. V. (2009), *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*, 7th ed., Brasport, Rio de Janeiro, RJ.
- Vargas, R. V., (2017), “Tipos de Escritórios de Projeto (PMO)”, disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/slides/tipos-de-escritorios-de-projeto-pmo/> (acesso em 24 abr. 2018).
- Yin, R. K. (2015), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 5th ed., Bookmam, Porto Alegre, RS.

Recebido: 01 ago. 2016

Aprovado: 28 mar. 2018

DOI: 10.20985/1980-5160.2018.v13n2.1207

Como citar: Correia, C. M. S., Moreira, C. M., Muniz, R. M. (2018), “A importância da implantação do Escritório de Projetos: estudo de caso de uma organização de médio porte”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 2, pp. 141-148, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1207> (acesso dia mês abreviado. ano).