



MELHORES PRÁTICAS NA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Gustavo Oliveira Pinto

gustavop@id.uff.br

Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

Luiz Carlos Brasil de Brito Mello

luiz.brasil@gmail.com

Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

Thais Spiegel

thais@eng.uerj.br

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

RESUMO

Destaque: O escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é estruturalmente configurado de uma maneira específica para se adaptar às peculiaridades de cada organização e seus objetivos estratégicos, a fim de promover práticas de gerenciamento de projetos. O objetivo deste artigo é explorar as melhores práticas para a implantação do escritório de gerenciamento de projetos. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com 104 documentos publicados entre 2000 e 2018. A pesquisa permitiu a identificação de dados do EGP, como funções, modelos, melhores práticas de implantação, desafios à implantação e fatores de sucesso.

Objetivo: O objetivo deste artigo é explorar as melhores práticas para a implantação do escritório de gerenciamento de projetos.

Projeto/Metodologia/Abordagem: Uma revisão sistemática da literatura foi realizada, utilizando 104 documentos publicados entre 2000 e 2018.

Resultados: A pesquisa permitiu a identificação de dados do EGP, como funções, modelos, melhores práticas de implantação, desafios à implantação e fatores de sucesso.

Limitações da investigação: Outros fatores relacionados ao EGP, como fases de implantação, modelos de maturidade, grupos de processos e variáveis organizacionais que afetam o EGP.

Implicações práticas: Observa-se que existem questões relevantes na estrutura de implantação do EGP que não são consolidadas, dificultando que as organizações baseiem sua implantação nos marcos teóricos disponíveis.

Originalidade/valor: Como resultado, tornou-se evidente a falta de padronização dessas características relacionadas ao EGP; e que as chamadas “melhores práticas” requerem mais estudos acadêmicos antes de serem estabelecidas.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos; Implantação; Melhores práticas; Revisão da literatura; EGP.



1. INTRODUÇÃO

A partir de meados dos anos 1990, as empresas começaram a enfrentar os desafios de gerenciar vários projetos simultaneamente. Surge, nesse cenário, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), com o objetivo de fornecer métodos, ferramentas e técnicas para o gerenciamento adequado dos projetos (Czekay, 2012). Estudos de Dai e Wells (2004) mostram que, desde 1994, os EGP começaram a se popularizar e sua implantação nas organizações aumentou significativamente desde então. O EGP é definido pelo Guia PMBOK (PMI, 2017, p. 48) como “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados ao projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”.

O EGP pode ser implementado para fazer um uso mais eficiente dos recursos, reduzir o risco de falhas do projeto, aumentar a taxa de sucesso do projeto (Kutsch et al., 2015) e para reestruturar processos, departamentos e projetos (Correia et al., 2018). A implementação do EGP também permite a integração de processos às empresas, além de informar a alta gerência sobre o status de seu portfólio de projetos, além de buscar competir no mercado por meio de projetos bem-sucedidos (Czekay, 2012). Na implementação do EGP, um dos principais objetivos é a implementação das melhores práticas, e a repetição de projetos permite o aprendizado de novas lições e o estabelecimento das melhores práticas, levando a uma entrega mais eficiente dos projetos (Philbin, 2016).

Apesar dos benefícios da implementação do EGP, ainda não existe um entendimento comum sobre o que impulsiona o sucesso dessa estrutura organizacional (Spalek, 2013), que ainda enfrenta uma falta de reconhecimento de sua contribuição, forçando repetidamente os EGP a justificar sua existência (Kutsch et al., 2015). Não há evidências empíricas de que o EGP esteja associado a uma competência organizacional de gerenciamento de projetos e o EGP ainda tem seu valor questionado dentro de uma organização (Khalema et al., 2015). Além disso, não existe um método de consenso para definir a importância de um EGP (van der Linde e Steyn, 2016); e devido à sua natureza instável, os EGP não oferecem os benefícios esperados em longo prazo (Bredillet et al., 2018).

Em face da lacuna entre os benefícios resultantes da implementação de um EGP e o valor percebido pela organização à qual pertence, o trabalho aqui apresentado realiza uma revisão sistemática da literatura sobre as melhores práticas na implementação do EGP, buscando responder a três questões de pesquisa:

- 1) Quais práticas para implantar um EGP são abordadas na literatura?

- 2) De acordo com a literatura, quais são as melhores práticas para implantar um EGP?
- 3) Que análise a literatura realiza sobre a implementação de um EGP?

Dessa maneira, após uma revisão sistemática, foi possível identificar as funções, modelos, melhores práticas de implementação, desafios de implementação e fatores de sucesso do EGP. Assim, tendo em vista as singularidades das organizações que implementam o EGP, verifica-se que a estrutura organizacional apresenta considerável variabilidade em suas características. E por causa dessas particularidades, não é razoável estabelecer “melhores práticas” para organizações tão diferentes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo o PMI (2017, p. 4), “o projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único”. Devido à complexidade, a indispensabilidade de gerenciar de forma integrada as diferentes disciplinas presentes nos projetos, como escopo, custo, tempo e risco, por exemplo, e constantes mudanças culturais, tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, é cada vez mais necessário realizar um gerenciamento de projeto eficaz. Para Kerzner (2011, p. 3), o gerenciamento de projetos “é o planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa para um objetivo de curto prazo que foi estabelecido para cumprir metas e objetivos específicos”.

Com o aumento da competitividade do mercado, caracterizada pelo aumento da concorrência e das taxas de inovação de produtos e serviços, as organizações têm lidado com projetos cada vez mais numerosos e estrategicamente importantes. Portanto, para aumentar o número e a importância estratégica dos projetos, muitas organizações implementaram o EGP (Hobbs et al., 2008), que tem o papel de ajudar as organizações a planejar, implementar e monitorar projetos para que seus objetivos possam ser alcançados (Ferreira et al., 2017). Além disso, segundo Andersen et al. (2007), os EGP foram estabelecidos pelas organizações para assumir responsabilidades e coordenar funções e atividades relacionadas ao projeto.

Em seu estudo baseado na revisão literária, Spelta e Albertin (2012) apresentam um resumo dos motivos para a criação ou não de EGP e afirmam que existem estudos na literatura que mostram melhorias nas taxas de sucesso no gerenciamento de projetos por meio do EGP. No entanto, outros estudos indicam o contrário, mesmo não recomendando a criação de EGP em certos casos (Spelta e Albertin, 2012). A Tabela 1 apresenta os motivos a favor e contra a implementação do EGP.



Tabela 1. Razões a favor e contra a implantação do EGP

Implementação do EGP	
Prós	Contras
Melhora o gerenciamento de projetos	Nenhuma evidência de ganhos de desempenho do projeto
Reduz o número de projetos problemáticos	Aumento da sobrecarga de trabalho sem benefícios de compensação
Melhora a qualidade e a satisfação do cliente	Maior burocracia
Leva a um uso mais eficiente dos recursos em um ambiente multiprojeto	Ambiente estável sem grandes projetos para implementar
Necessidade de implementar projetos estratégicos	Cria conflito entre setores nas organizações, gera ressentimento e causa perda de talentos para o gerenciamento de projetos
Atenção às melhores práticas de gerenciamento de projetos	Os métodos e resultados de gerenciamento de projeto são insatisfatórios
Melhor controle do status e da comunicação do projeto	
Facilita a transferência de conhecimento de gerenciamento de projetos pela organização	

Fonte: Os autores, 2019 (adaptado de Spelta e Albertin, 2012)

3. MÉTODO

A revisão de literatura é geralmente uma etapa inicial de uma pesquisa. Permite ao pesquisador mapear conhecimentos previamente desenvolvidos e existentes em uma área (Mian et al., 2005). Nesse sentido, a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) é apresentada como o principal procedimento técnico para a realização da pesquisa (Costa e Toledo, 2016). A RBS é uma metodologia de pesquisa específica, formalmente desenvolvida para pesquisar e avaliar as evidências disponíveis relacionadas a um tópico de pesquisa específico, que é um problema, tópico, área ou fenômeno de interesse específico (Biolchini et al., 2005; Brereton et al., 2007).

A revisão sistemática ocorre a partir da formulação de uma pergunta, usando métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente a pesquisa relevante. Além disso, os dados desses estudos são coletados, analisados e incluídos na revisão (Moher et al., 2015). Nesse sentido, a RBS é composta por três fases principais: planejamento, execução e análise de resultados (Mian et al., 2005). Na fase de planejamento, são definidos os objetivos da revisão e seu protocolo (Costa e Toledo, 2016). O estágio de execução envolve a identificação inicial, seleção e avaliação dos estudos de acordo com os critérios estabelecidos na fase anterior (Mian et al., 2005). Na terceira e última fase, os

dados dos estudos selecionados são analisados e sintetizados (Biolchini et al., 2005).

Para ser mais específica e operacional, esta pesquisa baseou-se na abordagem que subdivide a RBS em cinco fases: formulação do problema, coleta de dados, avaliação dos dados, análise e interpretação dos dados e conclusão e apresentação (Biolchini et al., 2005).

Formulação do problema

Esta etapa refere-se ao tipo de evidência que deve ser incluída na revisão; é necessário criar definições que possam determinar estudos relevantes e irrelevantes para o assunto específico sob investigação (Biolchini et al., 2005). A especificação das questões de pesquisa é o elemento mais crítico na revisão sistemática, pois é nesta fase que os dados a serem extraídos no estudo primário são determinados (Brereton et al., 2007).

Portanto, o principal objetivo da revisão foi identificar trabalhos publicados em diferentes idiomas que abordem as melhores práticas na implementação de um EGP, com base nas diretrizes do PMBOK, em organizações públicas e/ou privadas, sem limitar os setores em que estão inseridos e independentemente do tamanho. As questões de pesquisa foram apresentadas na seção Introdução.

Coleta de dados

Nesta etapa, determinam-se quais procedimentos serão estabelecidos para encontrar evidências relevantes definidas na etapa anterior, incluindo a determinação das fontes que podem fornecer estudos potencialmente importantes a serem incluídos na pesquisa (Biolchini et al., 2005). Portanto, o primeiro passo na busca bibliográfica é a seleção do banco de dados de acordo com o protocolo de pesquisa (Thomé et al., 2016).

Os bancos de dados mais difundidos, que são frequentemente usados para pesquisar na literatura, são a Web of Science (WOS) e Scopus. No entanto, Scopus abrange um maior número de periódicos recentes (Aghaei Chadegani et al., 2013). As bases de dados Scielo e Scopus contêm mais trabalhos relacionados aos assuntos estudados, incluindo aqueles relativos à engenharia de produção, gerenciamento e administração (Costa e Toledo, 2016); portanto, essas duas bases foram utilizadas nesta pesquisa.

Além disso, as palavras-chave e seus sinônimos foram definidos: PMO, project management office, implementation, implantation, performance, output, impact, best practice, good practice, management practice. As buscas foram realizadas em maio de 2018.



Nesta etapa, foram encontrados 252 trabalhos, escritos em diferentes idiomas, com os termos ou parte dos termos pesquisados nos títulos, resumos ou palavras-chave. Desse total, 228 publicações foram encontradas após a pesquisa inicial na base de dados Scopus, identificando 111 publicações duplicadas, restando apenas 117 artigos. Na base de dados Scielo, as pesquisas geraram 24 publicações como resultado, 11 das quais foram duplicadas, restando apenas 13 publicações. Em outro momento, as buscas nos dois bancos de dados foram relacionadas. E de um total de 130 publicações, cinco foram identificadas em ambos os bancos de dados, restando 125 trabalhos. A tabela 2 resume a coleta de dados a partir da revisão sistemática da literatura.

Tabela 2. Resumo da coleta sistemática de dados da revisão de literatura

Banco de dados Scielo - critérios de pesquisa	Resultados
(ti:(PMO OR project management office)) AND (implementation OR implantation)	4
(ti:(PMO or project management office)) AND (performance or output)	3
(ti:(PMO OR project management office)) AND (impact)	1
(ti:(PMO OR project management office)) AND (influence)	1
(ti:(PMO OR project management office)) AND (result OR outcome OR effect)	2
(ti:(PMO OR project management office)) AND (good practices) OR (best practices) OR (management practices)	13
Total	24
Duplicados	11
Não duplicados	13
Banco de dados Scopus - critérios de pesquisa	Resultados
(TITLE (PMO OR project AND management AND office) AND TITLE-ABS-KEY (implementation OR implantation))	21
(TITLE (PMO OR project AND management AND office) AND TITLE-ABS-KEY (output OR performance))	26
(TITLE (PMO OR project AND management AND office) AND TITLE-ABS-KEY (impact))	10
(TITLE (PMO OR project AND management AND office) AND TITLE-ABS-KEY (influence))	9
(TITLE (PMO OR project AND management AND office) AND TITLE-ABS-KEY (result OR outcome OR effect))	43
(TITLE (PMO OR project AND management AND office) AND TITLE-ABS-KEY (best OR good OR management OR practices OR practice))	119
Total	228
Duplicados	111
Não duplicados	117
Comparação entre bancos de dados: Scielo e Scopus	Resultados
Total	130
Duplicados	5
Não duplicados	125

Fonte: Os autores, 2019

Avaliação de dados

Na terceira etapa, critérios qualitativos são aplicados para delimitar estudos que podem ser considerados válidos em comparação com aqueles que devem ser considerados inválidos. Nesta fase, são determinadas as diretrizes para a extração de informações dos relatórios primários de pesquisa (Biolchini et al., 2005).

Para extrair dados relevantes para revisão sistemática, foi criada uma planilha com as publicações selecionadas na etapa anterior, contendo: título, nome do(s) autor(es), ano de publicação, resumo, palavras-chave, fonte da publicação, tipo de documento, idioma original, número de vezes que a publicação foi citada, afiliação do(s) autor(es), país da publicação, gênero da publicação, abordagem da publicação, tipo de organização abordada no trabalho e setor industrial abordado na publicação.

Darling e Whitty (2016) realizaram uma extensa revisão bibliográfica da literatura acadêmica e não acadêmica em inglês. Como resultado, eles alegam que as definições para descrever o EGP evoluíram ao longo do tempo. Embora a referência mais antiga a um escritório de projetos se refira à melhoria da agricultura no Reino Unido no início do século XIX, a primeira edição do PMBOK não menciona o EGP e, apenas na 2ª edição do PMBOK, publicada no ano 2000, o tema foi abordado em duas frases (Darling e Whitty, 2016), afirmando que o EGP existe de várias formas e possui diversas funções. (PMI, 2000). Diante desse fato, o ano de 2000 foi definido como um marco para esta pesquisa. Nesta segunda fase, das 125 obras restantes, foram excluídas as publicações anteriores ao ano 2000, nove no total, restando 116 obras.

Após a leitura de inspeção dessas 116 publicações (Adler e Van Doren, 1972), 12 foram excluídas. Destas, três são publicações do *Federal Register*, um jornal oficial do governo dos EUA que contém publicações de rotina e notificações públicas de agências governamentais. Duas são menções honrosas publicadas na mesma edição de uma revista e não atendem aos critérios científicos *stricto sensu*, conforme declarado pelos editores da revista. Os demais não correspondem ao universo em estudo. Assim, 104 obras permaneceram.

Análise, interpretação, conclusão e apresentação dos dados

Conforme mencionado nesta seção, a abordagem adotada divide o RBS em cinco fases (Biolchini et al., 2005), e as duas últimas etapas do método são Análise e Interpretação de Dados e Conclusão e Apresentação. A quarta fase será apresentada na seção Discussão, subdividida em duas



subseções, com os seguintes títulos: Síntese Quantitativa e Síntese de Melhores Práticas, respectivamente. A quinta e última etapa será apresentada na seção Conclusão.

4. DISCUSSÃO

Nesta seção, a quarta etapa da revisão sistemática abordada e a análise e interpretação dos dados são apresentadas. Nesta fase, são definidos os procedimentos a serem aplicados para os dados coletados, de forma que a síntese de estudos válidos se torne um ponto relevante, permitindo generalizações sobre o assunto abordado (Biolchini et al., 2005). Embora não exista receita universal para a fase de análise, dados como anos de publicação, periódicos, autores e características do estudo, relevantes para a síntese, são elementos comuns na revisão sistemática da literatura qualitativa e quantitativa (Thomé et al., 2016).

Síntese quantitativa

Nesta subseção, são apresentados os resumos quantitativos dos 104 documentos selecionados. Deste total, 55 são artigos, 34 são artigos para conferências, seis são capítulos de livros, quatro são resenhas, duas são notas, uma é uma carta, uma é uma pesquisa curta e um é um artigo aceito por uma revista e está disponível como uma versão online e ainda não foi disponibilizada para impressão.

A Figura 1 mostra a evolução das publicações por ano. Esta pesquisa trata apenas de publicações a partir do ano 2000. No entanto, as primeiras publicações identificadas foram publicadas em 2002. Nos anos 2000, 2001 e 2003, nenhum estudo foi publicado. A partir de 2012 (inclusive),

houve um aumento anual de publicações, um pico em 2013 e 2015, com 69 trabalhos publicados nesse período, correspondendo a 66,35% do total e uma média de nove publicações por ano.

Quanto aos idiomas dos documentos, 90 (86,54%), estão em inglês, 10 publicações foram escritas em português, representando 9,61% da amostra, duas em espanhol, um documento foi originalmente escrito em bósnio e um em alemão.

Quanto aos gêneros das publicações, 78 são empíricas e 26 são teóricas. Segundo suas abordagens, 56 publicações são qualitativas e 48 qualitativas-quantitativas. Quanto à classificação das publicações de acordo com o respectivo país, adotou-se como critério que o país de publicação seja o país da instituição à qual os autores dos trabalhos estão associados. Dessa forma, uma publicação com mais de um autor associado a instituições de diferentes países será classificada como relacionada a mais de um país. Assim, apesar da amostra de 104 artigos, 121 países são relacionados, uma vez que três publicações são alocadas em três países diferentes e 11 publicações são atribuídas a dois países diferentes. Estados Unidos, Canadá, Brasil, Austrália e Reino Unido se destacam por possuir 24, 19, 18, oito e seis artigos, respectivamente, correspondendo a 61,98% da amostra. Alemanha, China, Irã e Suécia têm quatro trabalhos publicados cada.

Em relação às fontes de publicação, o *International Journal of Project Management* e o *Project Management Journal* publicaram 10 e cinco artigos, respectivamente. Os periódicos *Gestão & Produção* e *Produção* também são de grande relevância, pois publicaram quatro artigos cada. Esses quatro periódicos são responsáveis por 22,11% das publicações da amostra.

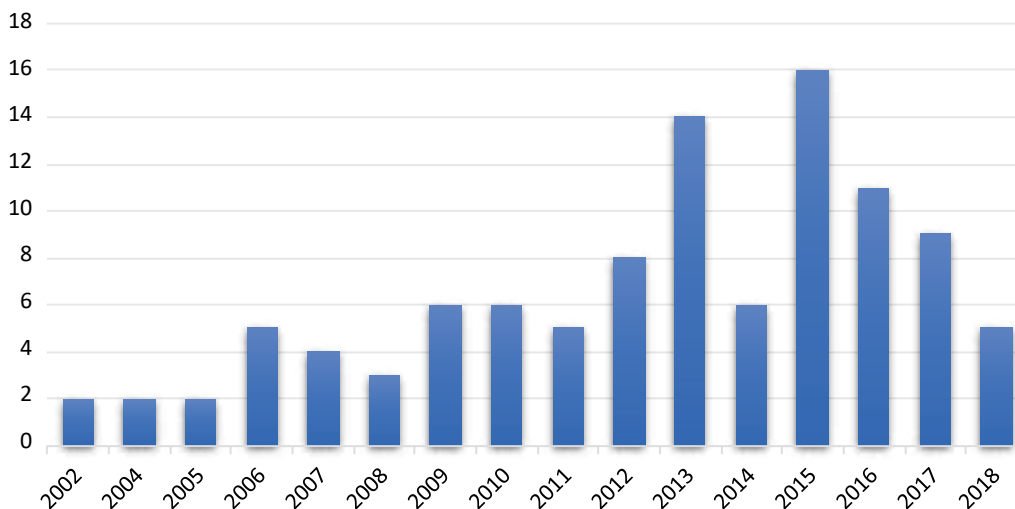


Figura 1. Publicações por ano

Fonte: Os autores, 2019



As organizações abordadas no universo dos trabalhos publicados também são categorizadas. Destas, 39 são publicações que tratam de organizações privadas, 13 artigos são voltados para organizações públicas e oito são realizadas em organizações públicas e privadas. Em 24 publicações, os autores não especificaram as organizações envolvidas em seus estudos. As 20 restantes são publicações teóricas nas quais esse tipo de categorização de organizações não é aplicável.

A última análise quantitativa retrata os setores da indústria cobertos nas publicações. Do total de 104 obras, os setores mais relevantes são tecnologia da informação (TI), tecnologia, saúde e construção, que possuem, respectivamente, 12, oito, sete e cinco obras baseadas nesses setores, correspondendo a 30,77% da amostra. Além disso, 16 artigos foram baseados em mais de um setor da indústria e,

portanto, são classificados como diversos. Outras 20 publicações têm uma abordagem estritamente teórica, na qual essa classificação por setores não é aplicável. Em 12 artigos, os autores não especificam em que setor da indústria eles baseiam seus estudos.

Síntese das melhores práticas

Conforme descrito anteriormente na seção Avaliação de dados, após a leitura de inspeção (ADLER e VAN DOREN, 1972), 104 artigos foram selecionados para síntese quantitativa. Nesta mesma etapa de leitura para síntese qualitativa, 19 publicações foram selecionadas pelos autores porque seus estudos se destacaram na apresentação das melhores práticas do EGP, incluindo, entre outras, a definição e identi-

Tabela 3. Publicações de síntese qualitativa

Autor	Fonte das publicações	Idioma	País	Tipo de documento	Classificação	Abordagem	Tipo de organização	Setor Industrial
Dai e Wells (2004)	International Journal of Project Management	Inglês	Estados Unidos	Artigo	Empírico	Quantitativo / Qualitativo	Público e Privado	Vários
Hill (2004)	Information Systems Management	Inglês	Estados Unidos	Artigo	Teórico	Qualitativo	Não aplicável	Não aplicável
Martins et al. (2005)	Production	Português brasileiro	Brasil	Artigo	Empírico	Qualitativo	Privado	Telecomunicações
Desouza e Evaristo (2006)	International Journal of Project Management	Inglês	Estados Unidos	Artigo	Empírico	Qualitativo	Não especificado	Tecnologia da informação
Desta et al. (2006)	Journal of Engineering, Design and Technology	Inglês	África do Sul	Artigo	Empírico	Quantitativo / Qualitativo	Não especificado	Construção
Andersen et al. (2007)	Journal of Management in Engineering	Inglês	Noruega	Artigo	Empírico	Qualitativo	Público e Privado	Vários
Singh et al. (2009)	European Journal of Information Systems	Inglês	Estados Unidos	Artigo	Empírico	Quantitativo / Qualitativo	Não especificado	Tecnologia da informação
Wang e Liu (2010)	2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment, ICEEE 2010	Inglês	China	Artigo da Conferência	Teórico	Qualitativo	Privado	Construção
Alves et al. (2013)	Production	Português brasileiro	Brasil	Artigo	Empírico	Quantitativo / Qualitativo	Não especificado	Vários
Spalek (2013)	Engineering Economics	Inglês	Polônia	Artigo	Empírico	Quantitativo / Qualitativo	Não especificado	Não especificado
Jalal e Koosha (2015)	International Journal of Project Management	Inglês	Iran	Artigo	Empírico	Quantitativo / Qualitativo	Público e Privado	Construção
Darling e Whitty (2016)	International Journal of Managing Projects in Business	Inglês	Austrália	Artigo	Teórico	Qualitativo	Não aplicável	Não aplicável
Monteiro et al. (2016)	Procedia Computer Science	Inglês	Portugal	Artigo da Conferência	Teórico	Quantitativo / Qualitativo	Não aplicável	Não aplicável
Szalay et al. (2017)	Procedia Engineering	Inglês	Hungria	Artigo da Conferência	Teórico	Qualitativo	Privado	Não aplicável



ficação de funções, serviços, tipologias, modelos e desafios relacionados à implementação de EGP, além das melhores práticas e fatores de sucesso do EGP. Na etapa seguinte, uma leitura analítica (ADLER e VAN DOREN, 1972) foi realizada nesses 19 documentos. Desse total, cinco não apresentaram as sínteses qualitativas do objeto desta pesquisa, restando 14 publicações, apresentadas na Tabela 3. Nessas 14 publicações finais, os autores realizaram a leitura sintópica (ADLER e VAN DOREN, 1972) e, por meio delas, foram sintetizadas as funções, modelos, melhores práticas de implementação, desafios de implementação e fatores de sucesso do EGP, e estes são apresentados nas subseções a seguir.

Com base na sugestão de Moher et al. (2015), é apresentado na Figura 2 um fluxograma adaptado do protocolo PRISMA (Principais itens para relatar revisões sistemáticas e metanálises), que expõe a seleção de documentos utilizada nesta pesquisa. Esta recomendação tem como objetivo ajudar os autores a obter melhores relatórios de revisões sistemáticas e metanálises (MOHER et al., 2015).

Funções ou serviços do EGP

Características funcionais são funções e deveres do EGP que se espera que sejam executadas em uma organização (Jalal e Koosha, 2015). Há uma grande variedade de opções, tanto na forma como nas funções desempenhadas pelo EGP (Andersen et al., 2007; Aubry et al., 2010; Darling e Whitty, 2016; Desouza e Evaristo, 2006; Desta et al., 2006; Fernandes et al., 2018; Hobbs e Aubry, 2007; Jalal e Koosha, 2015; Kutsch et al., 2015; Monteiro et al., 2016; Singh et al., 2009; Spalek, 2013). Tais funções e práticas esperadas diferem tanto quanto as organizações às quais o EGP pertence (Hobbs e Aubry, 2007; Darling e Whitty, 2016). No entanto, Andersen et al. (2007) afirmam que, mesmo em EGP com estruturas diferentes, certas características, responsabilidades e tarefas principais são muito semelhantes.

Szalay et al. (2017), em seu estudo exploratório, apresentam os serviços típicos do EGP. No entanto, os autores enfatizam que, além desses serviços iniciais, há outros que precisam ser investigados. Em um estudo exploratório e

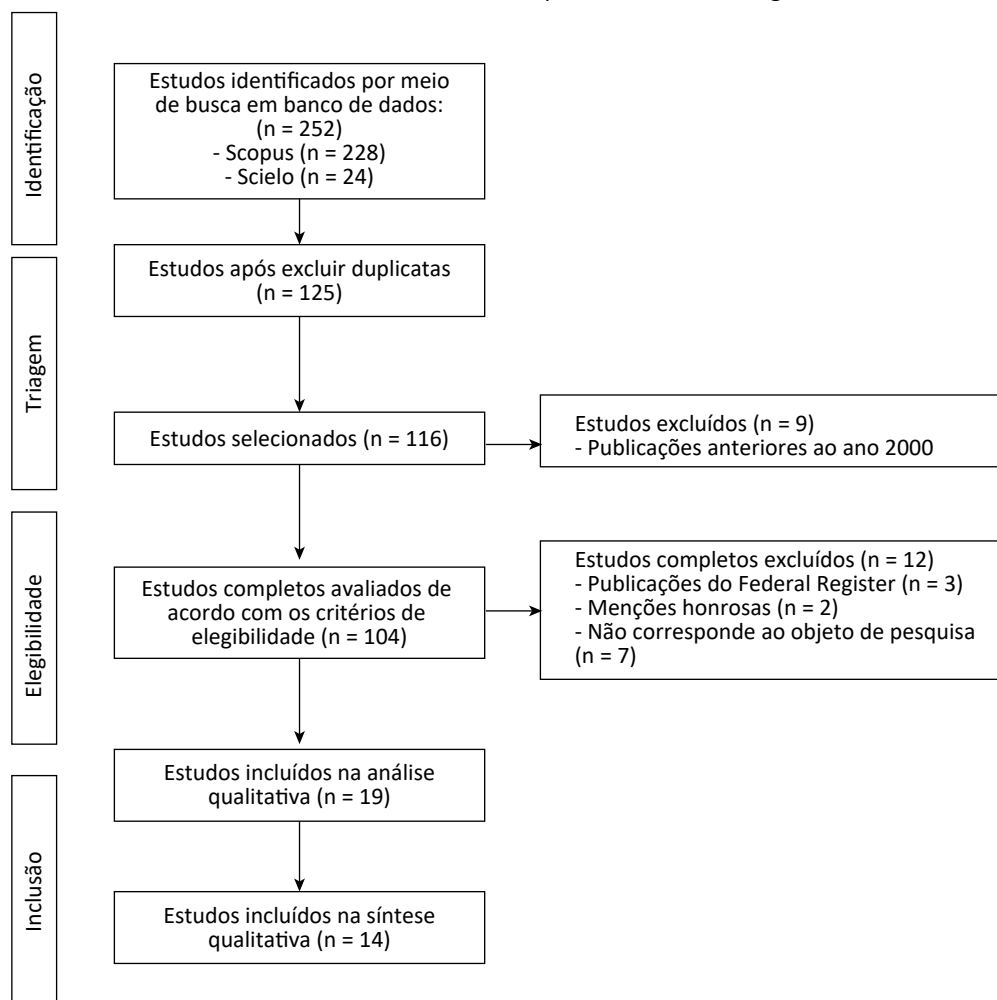


Figura 2. Fluxograma adaptado do protocolo PRISMA

Fonte: Os autores, 2019



descritivo dos EGP, Desouza e Evaristo (2006) propõem segmentar as funções do EGP em três níveis: operacional, tático e estratégico. Apesar dessa subdivisão proposta, a gestão do conhecimento é uma das principais funções em todos os níveis (Desouza e Evaristo, 2006). Andersen et al. (2007) apresentaram as funções de EGP bem-sucedidos estudando as melhores práticas para estabelecer, desenvolver e implementar EGP.

Em seus estudos, Hill (2004) propõe uma divisão de EGP em cinco estágios, sendo o EGP básico, estágio 2, responsável por estabelecer um ambiente viável de gerenciamento de projetos, incluindo, entre outros, a implementação das 20 funções propostas para o EGP. Embora esta lista contenha 20 funções, enfatiza-se que é improvável que um EGP implemente todas essas funções e que adaptações e ajustes serão necessários (Hill, 2004).

Ao focar nas variáveis das organizações da indústria da construção relacionadas às características do EGP, com base na revisão da literatura, Jalal e Koosha (2015) identificaram e classificaram as funções do EGP. Desta et al. (2006) também identificaram funções do EGP. No estudo empírico realizado por Dai e Wells (2004), o estabelecimento e o uso de EGP foram investigados ao longo de dois anos e, após revisão da literatura, os autores sintetizaram as funções do EGP. Martins et al. (2005), em seu estudo empírico, destacam as principais funções do EGP em implantação em uma empresa de telecomunicações. Wang e Liu (2010) apontaram as principais funções do EGP ao analisar o gerenciamento de múltiplos projetos em empreendimentos de empresas imobiliárias. Vale ressaltar que, embora não na amostra estudada, as funções do EGP apresentadas pelo PMI (2013a citado em Darling e Whitty, 2016; Spalek, 2013) e IPMA (2006 citado em Spalek, 2013) se destacam por terem sido referenciadas nos estudos analisados; daí sua inclusão pelos autores desta pesquisa. As funções do EGP citadas e seus respectivos autores estão apresentados na Tabela 4. Embora esta seja a publicação mais antiga, Hill (2004) apresenta a lista de funções mais completa do EGP, agrupada em cinco blocos: gerenciamento de práticas; gerenciamento de infraestrutura; integração de recursos; suporte técnico; e alinhamento de negócios. Como esperado, as funções do EGP apresentadas pelos diferentes autores apresentam grande variabilidade entre elas, principalmente em relação ao nível de detalhe. No entanto, algumas funções estão presentes na maioria dos estudos: desenvolvimento de metodologia de gerenciamento de projetos, gerenciamento de portfólios e garantia da qualidade do projeto.

Modelos ou tipos de EGP

Modelo ou tipo de EGP geralmente é uma estrutura organizacional que suporta a estratégia e o desenvolvimento de

negócios da empresa, descrevendo a lógica de como os EGP agem e agregam valor à organização (Monteiro et al., 2016). Tão complexa quanto as próprias organizações, a tentativa de agrupar estruturas específicas de gerenciamento de projetos que cobrem EGP é muito difícil, se não impossível, devido às diferenças significativas entre os EGP (Aubry et al., 2008; Hobbs e Aubry, 2007). Muitos modelos foram propostos e construídos em torno da tipologia dos EGP (Monteiro et al., 2016; Szalay et al., 2017). No entanto, esses autores argumentam que, como os EGP são estruturalmente configurados de maneira diferente nas organizações, torna-se difícil encontrar uma maneira padrão de tipificá-los. Além disso, Monteiro et al. (2016), que se dedicaram à pesquisa de tipologias de EGP, identificaram que os EGP são caracterizados por variação em nome, estrutura, funções assumidas e valor percebido, e que as tipologias mais comuns têm de três a cinco tipos de modelos de EGP. Embora esses estudos não fizessem parte da amostra desta pesquisa, vale destacar os modelos de EGP propostos pelo PMI (2013b, citado em Fernandes et al., 2018; Monteiro et al., 2016; e Szalay et al., 2017), Crawford (2001, citado em Andersen et al., 2007; e 2010, citado em Monteiro et al., 2016) e Rad et al. (2002, citado em Andersen et al., 2007). Os autores inseriram esses modelos na presente pesquisa.

Os modelos de EGP citados e seus respectivos autores estão apresentados na Tabela 5. Cabe ressaltar que esses modelos resumidos corroboram o estudo de Monteiro et al. (2016), em que, após revisão da literatura, 47 modelos de EGP foram identificados por 12 autores e, devido às semelhanças identificadas, foram reduzidos para 25 tipos diferentes de modelos de EGP.

Melhores práticas na implementação do EGP

As melhores práticas na implementação de um EGP geralmente contribuem para a otimização de processos de negócios e resultados organizacionais (Alves et al., 2013). PMI (2017) apresenta três definições de EGP; o EGP de suporte fornece as melhores práticas de projeto, além de fornecer modelos, treinamento e acesso a informações e lições aprendidas em projetos anteriores (PMI, 2017). Em seus estudos, Abdi e Kaddoura (2011) apontam que o objetivo da aplicação das melhores práticas é alcançar resultados bem-sucedidos. O compartilhamento das melhores práticas e a promoção da melhoria contínua dos processos são obtidos a partir do armazenamento e gerenciamento da comunicação das lições aprendidas nos projetos (Morris, 2016).

De acordo com as melhores práticas, Desouza e Evaristo (2006) observam que os EGP bem-sucedidos têm documentos muito claros que comprovam sua credibilidade e a falta deles pode ter sérias consequências, como falta de clareza quanto às funções e responsabilidades do EGP. A descrição



Tabela 4. Funções do EGP

Funções do EGP		Autor(es)	Funções do EGP		Autor(es)
Gestão prática	Metodologia de gerenciamento de projetos Ferramentas de gerenciamento de projetos Padrões e métricas Gerenciamento do conhecimento do projeto	Hill (2004)	Nível operacional	Realização de avaliações de projetos Integração de conhecimentos derivados de projetos Conhecimento especializado em gerenciamento de projetos	Desouza e Evaristo (2006)
Gerenciamento de infraestrutura	Governança do projeto Avaliação Organização e estrutura Suporte de instalações e equipamentos		Nível tático	Monitoramento constante da satisfação do cliente Estreita integração entre as iniciativas do projeto Qualidade consistente dos produtos e serviços gerados por projetos Compartilhamento de conhecimento	
Integração de rec- cursos	Gestão de recursos Treinamento e educação Desenvolvimento de carreira Desenvolvimento de equipe		Nível estratégico	Objetivos estratégicos da organização Crescimento estratégico da organização Gerenciamento de conhecimento eficiente e eficaz	
Suporte técnico	Mentoria Suporte de planejamento Auditoria de projeto Recuperação do projeto	Desta et al. (2006)	Apoiar e estabelecer padrões e diretrizes para gerentes de diferentes projetos e programas Coletar dados de gerenciamento de projeto dos projetos Consolidar dados e relatar a algum órgão do governo Garantir que os projetos estejam alinhados com a estratégia e visão da organização	IPMA (2006 cited in Spalek, 2013)	
Alinhamento de negócios	Gerenciamento de portfólio de projetos Relações com o consumidor Relações fornecedor / contratado Desempenho dos negócios		Divulgar informações Desenvolver metodologias, padrões e modelos para PM Monitorar e controlar o desempenho do projeto Documentar as lições aprendidas nos projetos Alocar recursos e coordenar entre projetos Realizar atividades de GC do projeto Centralizar os relatórios do projeto Executar tarefas especializadas para gerentes de projeto Dar suporte no planejamento estratégico corporativo Realizar auditorias e acompanhamento do projeto Planejar e implementar estratégias de melhoria contínua Gerenciar interface do cliente Realizar orientação, treinamento e educação de gerenciamento de projetos Gerenciar um ou mais programas Formalizar a seleção de projetos por meio do gerenciamento de portfólio de projetos Realizar benchmarking nas melhores práticas de gerenciamento de projetos	Desta et al. (2006)	
Desenvolver e manter padrões e métodos de projeto Desenvolver e manter arquivos históricos de projetos Fornecer suporte administrativo ao projeto Fornecer recursos humanos / assistência pessoal Fornecer consultoria e mentoria em gerenciamento de projetos Fornecer ou organizar treinamento em gerenciamento de projetos	Dai e Wells (2004)				
Desenvolver e disseminar metodologia de gerenciamento de projetos Escolher e implementar ferramentas de gerenciamento de projetos Criar e manter banco de dados de gerenciamento de projetos Gerenciar plano de comunicação Desenvolver uma cultura de gerenciamento de projetos na organização Garantir o alinhamento dos projetos com a estratégia da organização Antecipar possíveis problemas	Martins et al. (2005)				



<p>Desenvolver metodologias e processos compartilhados para gerenciamento de projetos</p> <p>Treinar e desenvolver habilidades em gerenciamento de projetos</p> <p>Propor novos projetos</p> <p>Garantir a qualidade do projeto</p> <p>Desenvolver e manter os padrões e procedimentos dos processos de gerenciamento dos múltiplos projetos</p> <p>Estabelecer um planejamento de gestão de múltiplos projetos</p> <p>Ser responsável pela alocação racional e coordenação de vários recursos do projeto</p> <p>Desempenhar funções de gerenciamento, como monitoramento e coordenação</p> <p>Fornecer suporte ao gerenciamento de projetos</p>	<p>Ander- sen et al. (2007)</p>	<p>Desenvolver metodologias de gerenciamento de projetos</p> <p>Desenvolver ferramentas e software de gerenciamento de projetos</p> <p>Conhecer e gerenciar as lições aprendidas</p> <p>Treinar e desenvolver competência em gerenciamento de projetos</p> <p>Mentoria e coaching em gerenciamento de projetos</p> <p>Atuar na governança e desenvolvimento de recursos humanos</p> <p>Monitorar e controlar projetos</p> <p>Gerenciar portfólio</p> <p>Participar do planejamento estratégico</p> <p>Atuar nas interfaces do cliente de gerenciamento</p> <p>Atuar nas interfaces de gerenciamento de fornecedores e contratados</p>	<p>Jalal e Koosha (2015)</p>
<p>Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos gerenciados pelo EGP</p> <p>Identificar e desenvolver metodologia de gerenciamento de projetos, melhores práticas e padrões</p> <p>Orientar, treinar e supervisionar</p> <p>Monitorar a conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias de projetos</p> <p>Desenvolver e gerenciar políticas, procedimentos, modelos e outra documentação compartilhada (ativos do processo organizacional)</p> <p>Coordenar a comunicação entre os projetos</p>	<p>PMI (2013a citado em Darling e Whitty, 2016; Spa- lek, 2013)</p>	<p>Gerenciamento de portfólio</p> <p>Governança</p> <p>Definir padrões, processos e modelos de metodologias</p> <p>Otimizar recursos</p> <p>Selecionar, operar, gerenciar e desenvolver ferramentas de gerenciamento de projetos (software)</p>	<p>Szalay et al. (2017)</p>

Fonte: Os autores, 2019



desses documentos e suas funções são mostradas na Tabela 6, que também resume as outras melhores práticas mencionadas acima, bem como seus respectivos autores.

Apesar das definições e características das melhores práticas apresentadas nesta pesquisa, Darling e Whitty (2016) identificaram que os profissionais do EGP se referem a todos os autores de livros na área como uma comunidade acadêmica, mesmo que os livros lidos por esses profissionais sejam geralmente de níveis mais básicos de conhecimento e apresentem as soluções mais específicas. Os autores mencionados também descobriram que poucos gerentes de projeto leram artigos acadêmicos com pesquisas revisadas por pares e que aparentemente não há entendimento sobre a diferença entre a pesquisa científica no campo da administração e em um livro de negócios. Ao dizer que estão seguindo as “melhores práticas”, os profissionais de EGP estão, na realidade, adotando as práticas descritas nos livros de negócios e nos guias de associação profissional (Darling and Whitty, 2016). Essencialmente, Hobbs e Aubry (2010) argumentam que as melhores práticas requerem significativamente mais estudos para seu estabelecimento. Essa conclusão é corroborada por esta pesquisa, considerando as poucas publicações encontradas sobre o assunto na revisão de literatura.

Desafios para a implantação do EGP

Os estudos empíricos dedicados à implementação do EGP sugerem que o estabelecimento dessa estrutura é um desafio difícil para a maioria das organizações e existe uma alta taxa de falhas (Singh et al., 2009). Esses desafios têm um potencial impacto negativo associado a uma maior probabilidade de falha do projeto (Salamah e Alnaji, 2014). Portanto, os trabalhos acadêmicos geralmente exploram papéis, funções e serviços do EGP, mas tendem a não destacar ou discutir as tensões e desafios inerentes a esses papéis (McKay et al., 2013). Esta informação é corroborada por Singh et al. (2009), que argumentam que, embora evidências anedóticas sugiram que a implementação dos EGP possa ser bastante difícil, poucos estudos são dedicados a abordar os desafios envolvidos na tarefa e a como as organizações podem superá-los.

Spalek (2013) conseguiu identificar os desafios dos EGP que foram encerrados mais de um ano após sua criação e dos EGP que estavam em operação há dois anos ou mais e que ainda estavam operando. Desta et al. (2006) encontraram em sua pesquisa os desafios para estabelecer e manter a capacidade do EGP. Ao pesquisar uma organização de desenvolvimento de TI e software, Salamah e Alnaji (2014) identificaram os principais desafios do EGP. É importante destacar o estudo de Singh et al. (2009) no qual os 13 principais desafios na implementação do EGP foram identificados e classificados, usando o método Delphi. A lista desses desafios indicados no estudo de cada autor é apresentada na Tabela 7, que demonstra a falta de consenso teórico sobre

esses desafios, evidenciando a necessidade de estudos mais empíricos sobre esse assunto.

Fatores de sucesso do EGP

Dada a variedade de estruturas e diferenças em termos de funções, tamanho e aplicações dentro das organizações, o único critério de sucesso exclusivo para todos os EGP, é que sua estrutura esteja alinhada com a cultura corporativa da organização (Desouza e Evaristo, 2006). Andersen et al. (2007) afirmam que o sucesso do EGP está relacionado à garantia da autoridade do EGP e também ao apoio da alta gerência, além de atender às verdadeiras necessidades da organização. Alves et al. (2013), ao citar Bullen e Rockart (1981), afirmam que os fatores críticos de sucesso (FCS) são algumas áreas-chave de atividade e, através dos resultados favoráveis desses fatores, os projetos atingem seus objetivos. No entanto, o conceito de melhores práticas (discutido na seção Melhores práticas na implementação do EGP) é adotado para minimizar o determinismo do FCS (Alves et al., 2013).

Além disso, Desta et al. (2006) identificaram que os principais fatores para o sucesso do EGP eram aqueles que, quando ausentes, contribuíam para o fracasso. Andersen et al. (2007), por meio de um estudo de benchmarking, identificaram os fatores mais importantes para o sucesso do EGP que devem ser enfatizados ou evitados. Alves et al. (2013) apresentam em sua pesquisa o que são os fatores de sucesso, e suas aplicações orientadas ao Projeto, ao EGP e ao valor do negócio. Todos os fatores de sucesso aqui mencionados e seus respectivos autores estão apresentados na Tabela 8. A variedade encontrada na revisão de literatura evidencia a não uniformidade teórica sobre o assunto.

5. CONCLUSÃO

O avanço recente e progressivo dos serviços e atividades relacionados à era da informação e suas complexidades inerentes, juntamente com o fato de que o início da expansão desse setor ocorreu ao mesmo tempo em que o EGP começou a se consolidar em meados da década de 1990, transformou a tecnologia da informação em um campo amplo e relevante para a implantação do EGP. Consequentemente, muitos estudos têm esse setor industrial como um universo de pesquisa.

Com relação à primeira questão da pesquisa, o estudo identificou que, devido às particularidades das organizações variantes em termos de estratégia, processos e recursos disponíveis, foi evidenciada a falta de padronização na definição das funções adotadas pelo EGP, da mesma forma que é difícil estabelecer modelos genéricos de EGP, devido à sua estrutura característica, que é buscar sempre o alinhamento estratégico com as organizações a que pertence.



Tabela 5. Modelos de EGP

Modelos do EGP	Autor(es)	Modelos do EGP	Autor(es)
Escritório de controle do projeto ou escritório do projeto Escritório do projeto da unidade Escritório de gerenciamento estratégico de projetos	Crawford (2001 citado em Andersen et al., 2007; 2010 citado em Monteiro et al., 2016)	Suporte Controle Coordenação	Unger et al. (2012)
EGP para projetos individuais ou um programa de projetos relacionados EGP a nível divisional EGP a nível corporativo	Rad et al. (2002 citado em Andersen et al., 2007)	Unidade Organizacional EGP / Unidade de Negócios EGP / EGP Divisional / EGP Departamental EGP Específico do Projeto / Escritório do Projeto / Escritório do Programa Suporte ao Projeto / Serviços / Escritório de Controles ou EGP Empresa / Organização / Estratégico / Corporativo / Portfólio / Global EGP Centro de Excelência / Centro de Competência	(PMI, 2013b citado em Fernandes et al., 2018; Monteiro et al., 2016; Szalay et al., 2017)
Suporte Gerente de Informações Gerente de conhecimento Treinador	Desouza e Evaristo (2006)		

Fonte: Os autores, 2019

Tabela 6. Melhores práticas na implantação do EGP

Melhores práticas na implementação do EGP	Autor(es)	Melhores práticas na implementação do EGP	Autor(es)
Trabalho colaborativo facilitado dentro da organização Estrutura desenvolvida para o EGP Visão e estratégia estabelecidas para o EGP Plano preparado para o projeto de implementação do EGP Implementar programas de treinamento em gerenciamento de projetos Contratar consultor	Desta et al. (2006)	Obter patrocínio da alta gerência Conduzir projetos-piloto com a metodologia desenvolvida Alocar profissionais seniores e experientes na EGP Gerar o maior valor possível no menor tempo possível Integrar sistemas de informação e processos / procedimentos existentes na empresa Reconhecer a implantação como uma mudança cultural Compreender, atender e compartilhar as necessidades e expectativas de diferentes partes interessadas Elaborar e controlar o plano de implantação do EGP Manter a implantação o mais simples possível Estabelecer objetivos incrementais, divididos em fases ao longo da implantação Fornecer suporte especializado a projetos e não apenas recursos Não exigir serviços antes de fornecer Não adiar o início da implementação Não reinventar a roda - use as lições aprendidas, os conhecimentos e os procedimentos existentes Não esquecer as partes interessadas	Alves et al. (2013)
Declaração do EGP: essencialmente um roteiro documentado que define as principais questões ou problemas a serem abordados pelo EGP, bem como o que ele fornecerá Política de EGP: necessária para estabelecer uniformidade suficiente de gerenciamento e permitir o gerenciamento eficaz do portfólio de projetos Metodologia EGP: deve atender às necessidades de negócios da organização e fornecer aos gerentes de projeto uma estrutura de ferramentas, processos e métricas	Desouza e Evaristo (2006)		

Fonte: Os autores, 2019



Tabela 7. Desafios para a implantação do EGP

Desafios para a implementação do EGP		Autor(es)	Desafios para a implementação do EGP	Autor(es)
Garantir a aplicação consistente de processos definidos Aplicabilidade do EGP a todos os projetos Aceitação do gerente de projetos Conflito sobre a propriedade do gerenciamento de projetos Definição formal do papel do EGP Burocracia adicionada à estrutura organizacional existente Falta de financiamento adequado Defendendo a mudança na adoção formal do EGP Aceitação da alta administração Demonstração do sucesso do EGP Carga de trabalho irracional para as equipes do EGP Falta de autoridade do EGP para alcançar objetivos Aumento dos custos para a organização Cultura organizacional não favorável O EGP não cumpriu os requisitos obrigatórios		Desta et al. (2006)	Cultura corporativa rígida e falha no gerenciamento da resistência organizacional à mudança Falta de gerentes de projetos experientes e liderança no EGP Falta de estratégia apropriada de gerenciamento de mudanças Falha ao projetar um EGP em torno das necessidades específicas de uma empresa Falta de comprometimento das partes interessadas com metodologias e ferramentas comuns para o EGP Má definição e comunicação dos objetivos e finalidades do EGP Falta de apoio total da alta gerência e de várias partes interessadas para o EGP Papel, autoridade e responsabilidade do EGP mal definidos ou compreendidos Falta de escopo definido e tamanho da implementação do EGP Não alinhamento da estratégia de implementação do EGP com a estratégia organizacional Dificuldade em avaliar a eficácia do EGP na organização Falta de treinamento e comunicação sobre a implementação do EGP para todas as partes interessadas Dificuldade dos profissionais do EGP com pessoal mais experiente	Singh et al. (2009)
EGP com mais de um ano:	Falta de suporte da alta gerência Ampla gama de transformação / mudança de negócios Incapacidade de demonstrar valor agregado	Spalek (2013)	Mudança do escopo do projeto Conflito entre tarefas do projeto e do departamento Contenção de recursos Falta de sistema de rastreamento de utilização de recursos Escassez de recursos	Salamah e Alnaji (2014)
EGP com mais de dois anos:	Incapacidade de demonstrar valor agregado Falta de definição de escopo			

Fonte: Os autores, 2019

Em vista da segunda questão, observou-se que, devido à variabilidade nas características do EGP e de suas organizações anfitriãs, dificilmente é plausível estabelecer “melhores práticas” para estruturas tão diferentes, com objetivos tão peculiares. Deve-se notar que parte da comunidade de profissionais de gerenciamento de projetos, ao utilizar o termo “melhores práticas”, geralmente adota definições abordadas em livros de negócios sem critérios e rigor acadêmicos. Portanto, para o estabelecimento dessas “melhores práticas”, é necessário publicar mais estudos acadêmicos sobre o assunto.

Em relação a terceira e última questão do estudo, a pesquisa mostrou, de maneira semelhante, que também existem muitos fatores de sucesso ligados ao EGP, sempre variando de acordo com a perspectiva observada e as características e objetivos iniciais definidos na implantação do EGP. Embora os estudos analisados provem que os EGP

ainda apresentam uma alta taxa de falhas, também foi observado que existem poucos estudos empíricos dedicados a entender os desafios relacionados à implementação do EGP, bem como a proposta de alternativas para superá-los.

Apesar da incapacidade de padronização, esta pesquisa conseguiu consolidar as principais características inerentes à implantação do EGP mencionadas na literatura nos últimos 18 anos, desde o ano 2000. No entanto, observa-se que existem questões relevantes na estrutura de implantação do EGP que não são consolidadas, gerando dificuldades para que as organizações baseiem sua implantação nos marcos teóricos disponíveis.

Como sugestões para pesquisas futuras, seria interessante revisar a literatura sobre outros fatores relacionados ao EGP, como fases de implementação, modelos de maturidade, grupos de processos e variáveis organizacionais que afe-



Tabela 8. Fatores de sucesso do EGP

Fatores de sucesso do EGP	Autor(es)	Fatores de sucesso do EGP		Autor(es)
Cultura organizacional favorável ao EGP Processo claro para gerenciar projetos e coletar conhecimentos adquiridos Fácil acesso da equipe aos recursos do EGP	Desta et al. (2006)	Orientado a projetos	Redução de desvios de custo Redução de atrasos Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais Melhoria no atendimento das especificações técnicas Maior satisfação do cliente	Alves et al. (2013)
Garantir o suporte da alta gerência Cobrir as verdadeiras necessidades da organização Ter pessoal EGP orientado a serviços, mas evite tê-los como secretários dos projetos Permitir que os serviços EGP sejam gratuitos para projetos Projetar o EGP com base em seus objetivos e necessidades Permitir tempo para a progressão do EGP Criar alguma distância e independência dos projetos, para que o EGP seja uma ferramenta de suporte e não um recurso Equipe do EGP com gerentes de projeto sênior Não desenvolver o EGP em uma unidade de controle burocrático Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos Se possível, encontrar um patrocinador para apoiar ou executar o processo de implementação do EGP	Andersen et al. (2007)	Orientado ao EGP	Eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos Eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios) Eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento centralizados de informações do projeto) Eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos Eficiência em fornecer treinamento (gerenciamento de projetos, software) Eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP Satisfação das partes interessadas na implementação do EGP	
		Orientado para o valor comercial	Aumento do número de projetos concluídos Maior alcance dos objetivos de negócios da organização em um determinado período Melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos	

Fonte: Os autores, 2019

tam o EGP, questões emergentes observadas na realização desta pesquisa, além de intensificar estudos empíricos sobre a estruturação, as referidas melhores práticas e os desafios da implementação do EGP.

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que não há conflito de interesses.

Agradecimentos

Este estudo foi apoiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a quem os autores agradecem.

REFERÊNCIAS

Abdi, M.R. and Kaddoura, H.A. (2011), "Projects Management Office: A Case Study for Best Practices", *Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference On, IEEE*, pp. 1–5.

Adler, M.J. and Van Doren, C. (1972), *How to Read a Book. 1940. Rev. Ed*, New York: Simon & Schuster.

Aghaei Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M. et al. (2013), "A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases", *Asian Social Science*, Vol. 9 No. 5, pp. 18–26.

Alves, R.O., Costa, H.G., Quelhas, O.L.G. et al. (2013), "Best practices in project management office implementation: development of success reference", *Production*, Vol. 23 No. 3, pp. 582–594.

Andersen, B., Henriksen, B. and Aarseth, W. (2007), "Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices", *Journal of Management in Engineering*, Vol. 23 No. 2, pp. 97–104.

Aubry, M., Hobbs, B. and Thuillier, D. (2008), "Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs", *International Journal of Project Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 38–43.

Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B. et al. (2010), "Project management offices in transition", *International Journal of Project Management*, Vol. 28 No. 8, pp. 766–778.



- Biolchini, J., Mian, P.G., Natali, A.C.C. et al. (2005), "Systematic review in software engineering", *System Engineering and Computer Science Department COPPE/UFRI, Technical Report ES*, Vol. 679 No. 05, p. 45.
- Bredillet, C., Tywoniak, S. and Tootoonchy, M. (2018), "Why and how do project management offices change? A structural analysis approach", *International Journal of Project Management*, Vol. 36 No. 5, pp. 744–761.
- Brereton, P., Kitchenham, B.A., Budgen, D. et al. (2007), "Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain", *Journal of Systems and Software*, Vol. 80 No. 4, pp. 571–583.
- Bullen, C.V. and Rockart, J.F. (1981), *A Primer on Critical Success Factors*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- Correia, C. M. S., Moreira, C.M. and Muniz, R.M. (2018), "The importance of implementing the Project Office: a case study of a medium-sized organization", *Sistemas & Gestão*, Vol. 13 No. 2, pp. 141–148.
- Costa, M.A.B. and Toledo, J.C. (2016), "Analysis of predevelopment models and activities: a systematic bibliographic review", *Gestão & Produção*, Vol. 23 No. 4, pp. 704–717.
- Crawford, J.K. (2010), *The Strategic Project Office*, 2nd ed., CRC Press, Boca Raton.
- Crawford, K. (2001), "The strategic project office: A guide to organizational performance", *Center for Business Practices*, New York.
- Czekay, G.R. (2012), *Fatores Críticos de Sucesso Na Operação de Escritórios de Gerenciamento de Projeto (PMOs): Uma Abordagem Delphi*, PhD Thesis, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Dai, C.X. and Wells, W.G. (2004), "An exploration of project management office features and their relationship to project performance", *International Journal of Project Management*, Vol. 22 No. 7, pp. 523–532.
- Darling, E.J. and Whitty, S.J. (2016), "The Project Management Office: it's just not what it used to be", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 9 No. 2, pp. 282–308.
- Desouza, K.C. and Evaristo, J.R. (2006), "Project management offices: A case of knowledge-based archetypes", *International Journal of Information Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 414–423.
- Desta, S., Root, D. and Diederichs, C.J. (2006), "The practice of project management office (PMO) concept within the German architect, engineer, contractor (AEC) sector", *Journal of Engineering, Design and Technology*, Vol. 4 No. 1, pp. 46–59.
- Fernandes, G., Pinto, E.B., Araújo, M. et al. (2018), "The roles of a Programme and Project Management Office to support collaborative university–industry R&D", *Total Quality Management & Business Excellence*, pp. 1–26.
- Ferreira, L.G.A., Viegas, P.B. and Trento, D. (2017), "An Agile Approach Applied in Enterprise Project Management Office", *Brazilian Workshop on Agile Methods*, Springer, pp. 95–102.
- Hill, G.M. (2004), "Evolving the project management office: a competency continuum", *Information Systems Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 45–51.
- Hobbs, B. and Aubry, M. (2007), "A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1", *Project Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 74–86.
- Hobbs, B. and Aubry, M. (2010), *Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania.
- Hobbs, B., Aubry, M. and Thuillier, D. (2008), "The project management office as an organisational innovation", *International Journal of Project Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 547–555.
- IPMA. (2006), *ICB: IPMA Competence Baseline, Version 3.0*, IMPA, International Project Management Association, Nijkerk.
- Jalal, M.P. and Koosha, S.M. (2015), "Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the Iranian project-oriented organizations of the construction industry", *International Journal of Project Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 458–466.
- Kerzner, H. (2011), *Gerenciamento de Projetos: uma Abordagem Sistêmica Para Planejamento, Programação e Controle*, Edição: 1ª., Blucher.
- Khalema, L.S., Van Waveren, C.C. and Chan, K.-Y. (2015), "The relationship between project management office maturity and organisational project management maturity: An empirical study of the South African government infrastructure departments", *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol. 26 No. 3, pp. 12–26.
- Kutsch, E., Ward, J., Hall, M. et al. (2015), "The contribution of the project management office: A balanced scorecard perspective", *Information Systems Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 105–118.
- van der Linde, J. and Steyn, H. (2016), "The effect of a Project Management Office on project and organisational performance: A case study", *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol. 27 No. 1, pp. 151–161.
- Martins, A.P., Martins, M.R., Pereira, M.M.M. et al. (2005), "Project management office implementation and consolidation: a case study", *Production*, Vol. 15 No. 3, pp. 404–415.
- McKay, J., Marshall, P., Arumugam, S. et al. (2013), "Setting a Research Agenda for IT Project Management Offices", *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, pp. 4364–4373.



- Mian, P., Conte, T., Natali, A., et al. (2005), "A systematic review process for software engineering", *ESELAW'05: 2nd Experimental Software Engineering Latin American Workshop*.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M. et al. (2015), "Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement", *Systematic Reviews*, Vol. 4 No. 1, p. 1.
- Monteiro, A., Santos, V. and Varajão, J. (2016), "Project management office models—a review", *Procedia Computer Science*, Vol. 100, pp. 1085–1094.
- Morris, P.D. (2016), "The Tragedy of the Commons: Establishing a Strategic Project Management Office (PMO)", *Cross-Talk*, Vol. 29 No. 1, pp. 12–19.
- Philbin, S.P. (2016), "Exploring the Project Management Office (PMO)—Role, Structure and Processes", *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management.*, pp. 1–11.
- PMI. (2000), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 2nd ed., Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- PMI. (2013a), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th ed., Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- PMI. (2013b), *Pulse of the Profession: PMO Frameworks*, PMI, Newton Square, PA, p. 18.
- PMI. (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, USA.
- Rad, P.F., Levin, G. and Levin, G. (2002), *The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation*, CRC Press, available at: <https://doi.org/10.1201/9781420000375>.
- Salamah, H. and Alnaji, L. (2014), "Challenges leading to projects struggle in IT project management office", *WSEAS Transactions and Business Economics*, Vol. 11, pp. 262–271.
- Singh, R., Keil, M. and Kasi, V. (2009), "Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office", *European Journal of Information Systems*, Vol. 18 No. 5, pp. 409–427.
- Spalek, S. (2013), "Improving industrial engineering performance through a successful project management office", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 24 No. 2, pp. 88–98.
- Spelta, A.G. and Albertin, A.L. (2012), "Project Management Offices in the IT Area: A Context–Discriminant Model for their Establishment", *Information Systems Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 40–54.
- Szalay, I., Kovács, Á. and Sebestyén, Z. (2017), "Integrated Framework for Project Management Office Evaluation", *Procedia Engineering*, Vol. 196, pp. 578–584.
- Thomé, A.M.T., Scavarda, L.F. and Scavarda, A.J. (2016), "Conducting systematic literature review in operations management", *Production Planning & Control*, Vol. 27 No. 5, pp. 408–420.
- Wang, Y. and Liu, Y. (2010), "Project Management Office- A New Organizational Form of the Multi-Project Management in the Real Estate Enterprises", *2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment*, presented at the 2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment, pp. 1–4.

Recebido: 08 out. 2019

Aprovado: 19 nov. 2019

DOI: 10.20985/1980-5160.2019.v14n4.1580

Como citar: Pinto, G. O.; Mello, L. C. B. B.; Spiegel, T. (2019), "Melhores práticas na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática da literatura", *Sistemas & Gestão*, Vol. 14, No. 4, pp. 448-463, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1580> (acesso dia mês abreviado. ano).