



# A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES

## ARTIGO ORIGINAL

COSTA, Carolina Rabelo Silva<sup>1</sup>

COSTA, Carolina Rabelo Silva. **A implantação do escritório de gerenciamento de projetos nas organizações.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 07, Vol. 06, pp. 107-125. Julho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de

acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/escritorio-de-gerenciamento>, DOI:

10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/escritorio-de-gerenciamento

## RESUMO

Em um ambiente de transformações as empresas têm percebido a necessidade de se tornarem mais ágeis, organizadas e dinâmicas para atender a demanda com eficiência e enfrentar a alta competitividade para se manter no mercado. Questão norteadora: Quais são as melhores práticas para a implantação do escritório de gerenciamento de projetos para as organizações? Objetivo geral: Analisar as melhores práticas para a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) para os ambientes organizacionais. Metodologia: Utilizou-se do método de pesquisa bibliográfica descritiva e qualitativa, para o levantamento de evidências científicas dos últimos dez anos. Principais resultados: Identificou-se com a implantação do escritório de gerenciamento de projetos nas organizações as funções, tipos/modelos, e as melhores práticas para a implantação visando alcançar seus objetivos. Conclusões: O escritório de projetos tem sido um elemento vital para as empresas, frente ao cenário de constantes transformações e altamente competitivo, exigindo a inovação como uma estratégia para uma boa performance.

Palavras-chave: Escritório de gerenciamento de projetos, Implantação, Organização.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da globalização e das constantes transformações no cenário da economia, é natural que as organizações busquem por inovação e a melhoria dos processos a fim



de se adequarem aos novos tempos e a exigência da demanda por eficiência em um mercado com forte concorrência (JUNIOR *et al.*, 2021).

As organizações precisam adotar boas práticas para se tornarem competitivas e se manterem no mercado, independente do seu tamanho, buscam por estratégias que permitam a redução dos riscos presentes em suas operações. E para tanto tem recorrido ao escritório de gerenciamento de projetos, para a utilização do gerenciamento de projetos de maneira profissional, visando agregar os inúmeros benefícios de uma gestão de projetos aos seus serviços (PINTO; MELLO e SPIEGEL, 2019).

O EGP visa assegurar a execução de maneira adequada do escopo de serviços, com o estabelecimento de um cronograma, um plano de ação com os critérios de aceite e as informações do projeto. O objetivo é garantir que todas as etapas da mudança sejam controladas e adaptadas com a peculiaridade de cada empresa e os objetivos para gerar valor para a organização (MEDEIROS; DANJOUR e NETO, 2016).

Desde a década dos anos 1990, as empresas tem sentido a necessidade de mudança e tem investido em estratégias para otimizar o desempenho, neste novo cenário, a opção do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO) com uma estrutura organizacional, voltada para padronizar e otimizar os processos, com métodos, ferramentas e técnicas adaptadas a cada necessidade, tem feito parte das inovações que tem tornado a empresa ágil e competitiva para um mercado em constante evolução (PINTO; BRITO e SPIEGEL, 2019).

O escritório é a unidade que detém o controle sobre a gestão dos projetos, definindo os níveis estratégicos, táticos e operacionais em programas e portfólio. sendo responsável pela oferta de informações, apoio e suporte em decisões relacionadas a construção de alternativas para gerar eficiência e eficácia para a empresa (MEDEIROS *et al.*, 2018).



De acordo com Barcaui e Quelhas (2004):

o desenvolvimento e mudança nas organizações e o seu gerenciamento requer uma posição de destaque, uma vez que a condução eficiente de projetos pode ser o caminho para que elas alcancem seus objetivos estratégicos, táticos e operacional com eficiência e eficácia na gestão.

As organizações modernas buscam se adaptar às novas exigências do mercado e cada vez mais, tem se especializado para a construção de boas práticas na gestão dos projetos, definindo seus objetivos buscando soluções para otimizar os recursos disponíveis, o tempo para a execução de determinada atividade e a melhoria do desempenho da equipe, e um cronograma adequado para a eliminação de retrabalho (PASSOS; CAMPOS e FORTES, 2020).

O planejamento está associado à gestão do desenvolvimento de projetos, para organizar o plano de ação, que irá acompanhar e coordenar as etapas durante a realização das atividades. E deste modo cumprir a exigência/ demanda da empresa do início ao fim do processo, encontrando as condições viáveis para construir o projeto adaptado ao perfil da empresa (ANGELO; LUKOSEVICIUS, 2018).

Diante do exposto, justifica-se o estudo pela relevância da implantação do EGP/ PMO para as empresas, que tem a função de oferecer um conjunto com boas práticas, com critérios para a definição da tríade, estratégica, tática e operacional que deve atuar de forma contínua, para prover a inovação na gestão de projetos e portfólio de serviços de forma eficaz.

Os profissionais, são os responsáveis pela orientação, execução e a sustentação dos objetivos propostos pela administração da empresa, para encontrar a solução adequada a cada ramo de atuação e de demanda, com a oferta de produtos e serviços de qualidade para os seus clientes.

Deste modo estabeleceu-se como questão norteadora: Quais são as melhores práticas para a implantação do escritório de gerenciamento de projetos para as organizações?



Objetivo geral: Analisar as melhores práticas para a implantação de um EGP para os ambientes organizacionais.

Para compor a metodologia do estudo, utilizou-se do método da pesquisa bibliográfica descritiva, qualitativa com a abordagem dos diferentes autores. Segundo Lakatos e Marconi, (2003), a pesquisa tem a pretensão de agregar valor e conhecimento aos futuros acadêmicos e aos demais leitores a respeito do tema. O levantamento de publicações científicas junto à base de dados, Capes, Scielo e Google acadêmico, foi realizado no período de janeiro a março de 2022. Com as palavras chaves: Escritório de gerenciamento de projetos. Implantação. Organização.

Com a busca foram definidos os critérios de inclusão, textos completos e disponíveis para leitura em idioma português, dos últimos dez anos e com foco na temática.

Nos critérios de exclusão, todos os títulos incompletos e duplicados e os que não atenderam aos critérios de inclusão. Sendo encontrados na base de dados Capes 1, Scielo 15 e no Google acadêmico 1.540 títulos com alguma similaridade. Procedeu-se assim com a avaliação por meio da leitura dos resumos e foram selecionados 15 títulos para compor a fundamentação teórica com base nos objetivos do estudo.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 O ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS OU PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)**

O Escritório de Gerenciamento de Projetos ou Project Management Office (PMO), é uma estrutura organizacional que promove a padronização dos processos para a gestão eficiente em uma empresa. Um instrumento importante que está ao alcance das organizações para o planejamento, a programação e o controle de múltiplas atividades, individuais ou integradas (MEDEIROS; DANJOUR e NETO, 2016).

Tem recebido diversas denominações a exemplo de escritório de projetos (EP), escritório de gerenciamento de programas, escritório de suporte a projetos ou centro



de excelência em gerenciamento de projetos, com um conjunto de melhores práticas e de critérios para a avaliação atribuição no EGP, sendo preciso definir qual a função ou o ramo de negócio, e a estrutura organizacional para avaliar a necessidade da organização (PASSOS; CAMPOS e FORTES, 2020).

Segundo Barbalho *et al.*, (2014, p. 322) os Escritórios de Projetos (EGP) iniciaram no meio da década de 1960 nos grandes empreendimentos militares, aeroespaciais e de construção civil. No findar dos anos de 1970, até o meio da década de 1980, com o advento dos primeiros aplicativos de gestão de projetos, o EGP ampliou seu campo de aplicação.

No começo do gerenciamento de projetos, os assuntos principais relacionados ao tema foram usados pelas firmas de engenharia civil (construção pesada), pelas organizações que realizavam projetos de grande complexidade e pelas empresas que executavam os empreendimentos multidisciplinares. Na década de 60, o EGP tinha como principal objetivo dar apoio ao gerente no planejamento e o acompanhamento dos projetos por meio de ferramentas customizadas (MEDEIROS; SILVA e NETO, 2016).

Na década de 90, quando ocorreu o “bug” do ano 2000, o novo formato viabilizou o crescimento do escritório de projetos, para um importante parcela do mercado, os projetos do “bug” de 2000 exigiram todos os esforços de maneira organizada e bem coordenada com a finalidade de garantir o sucesso da implantação. O EGP ganhou grande notoriedade na área da Tecnologia da Informação (TI) por ser uma área direcionada a projetos (JUNQUEIRA; PASSADOR, 2020).

Ainda segundo Mansur (2007, p. 10) na década de 90, a responsabilidade pelas diversas tarefas acerca do gerenciamento de projetos foi assumida pelo escritório de projetos, e as novas atribuições do escritório incluem: o estabelecimento de normas e regulamentações dos procedimentos; comunicar os métodos de trabalho e a sua padronização; Controlar a qualidade dos projetos; Planejar e coordenar o portfólio dos projetos e supervisionar o desenvolvimento dos projetos com monitoramento contínuo;



Segundo Veras (2014) o escritório de projetos no passado possuía algumas restrições em sua atuação, pois se limitava a apenas realização de grandes projetos, ou funções de simples atualização de cronogramas e da elaboração de documentos. No cenário atual, a atividade passou a ser mais ampla, com a oferta de um portfólio voltado para o suporte e criação de produtos e de serviços.

Para algumas empresas o EGP tem sido responsável por concentrar as atividades inerentes à gestão, que vão desde o planejamento, a execução e a operação da implantação. Os diferentes modelos de escritório de projetos são valiosos, pois permitem a definição do tipo de projeto que mais se adapta às necessidades da empresa (MEDEIROS et al., 2018).

Dinsmore, (2009) menciona o escritório de projetos como “um fator crítico da organização, onde grande parte de suas atividades agregadoras de valor tem sido obtida por meio de projetos”. Para Valeriano (2005, p. 101) “conforme o escritório vai se desenvolvendo, adquirir experiência e os benefícios tornam-se valiosos para a instituição”.

Segundo Junior *et al.*, (2021) a globalização e o aumento da produção impulsionaram as empresas de projetos e deste modo se reestruturaram no campo administrativo e gerencial, o que tornou o escritório de projetos uma estrutura organizacional capaz de atender às necessidades crescentes no tocante a ganhos de produtividade e a redução de custos

O EGP ou PMO revelou-se um instrumento importante, capaz de provocar diversas transformações para as empresas que buscam a melhoria contínua dos seus processos, para atingir os objetivos estabelecidos (PASSOS; CAMPOS e FORTES, 2020).

A função incide sobre a oferta de informações, suporte técnico e apoio no gerenciamento de projetos, com as ferramentas e a metodologia adequada a cada projeto. Para melhorar os índices de desempenho, elevar a produtividade com



madureza e atender as exigências e a demanda da empresa (ANGELO; LUKOSEVICIUS, 2018).

Os integrantes do EGP, são profissionais especializados que produzem um portfólio de serviços e produtos, para a informação e suporte aos gerentes de projeto auxiliando na tomada de decisão. Entretanto, por se tratar de uma consultoria externa, não apresentam poderes de forma direta sobre o projeto que desenvolvem, embora tenham atitudes para agir como propagadores de informação com base em seus conhecimentos em gerenciamento de projetos (MEDEIROS *et al.*, 2018).

Em suma, o escritório de projetos é o elemento organizacional que atua como catalisador para utilizar nas atividades e processos de trabalho, por meio dos métodos aprovados pela gerência, que tem a responsabilidade sobre cada departamento, e busca pela melhoria constante, se modelando, inventando e reinventando e utilizando as ferramentas para prover o planejamento e controle das etapas na organização (MEDEIROS; SILVA e NETO, 2016).

Conforme os estudos de Barboza Filho; Carvalho e Ramos, (2009) apontam que o uso de indicadores para avaliar o progresso dos projetos, e para acompanhar as etapas de mudança, em tempo de identificar qualquer falha/ erro, possibilitando a readequação para as análises de causas e consequentemente a solução do problema.

A análise do plano de ação de um projeto necessita de monitoramento sobre o valor agregado que deve ser mensurado, a técnica é conhecida como gerenciamento de valor agregado *Earned Value Management*, (EVM), utilizando-se dos indicadores financeiros, uma ferramenta eficaz para monitorar as etapas do desempenho do projeto, priorizando os parâmetros financeiros, prazo e custo. O EVA compara o valor do trabalho e do orçamento estimado para medir o desempenho, monitorar e controlar os projetos avaliando se o que foi planejado está sendo executado (PASSOS; CAMPOS e FORTES, 2020).

De acordo com Passos; Campos e Fortes (2020) os escritórios de gerenciamento de projetos, são divididos em seis tipos, conforme descritos, o PMO Autônomo; Escritório





de Suporte de Projetos (PMO de Suporte); PMO de Controle; PMO Departamental; Centros de Excelência e o Escritório de Projetos Corporativo.

O planejamento estratégico e a aplicação de métodos e ferramentas para o gerenciamento e a avaliação das etapas de construção de um determinado portfólio de produtos ou serviços, e pelo qual, busca definir a função e o objetivo central do projeto. Identificando o ramo de negócio, a estrutura organizacional e quais são as necessidades requeridas pela administração da organização (JUNQUEIRA; PASSADOR, 2020).

A finalidade incide sobre alcançar o sucesso durante a execução das atividades, e o cumprimento das exigências e dos requisitos propostos pelos interessados quando da sua contratação (PASSOS; CAMPOS e FORTES, 2020).

O EGP contribui com a eficiência dos resultados para os projetos, e pode ser considerado uma realidade em boa parte das empresas que buscam melhorias contínuas para o seu desempenho no mercado. São as melhores práticas em uma implementação do EGP que asseguram a otimização de processos para os negócios e os resultados em uma organização (MEDEIROS; DANJOUR e NETO, 2016).

## **2.2 IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO**

O conceito difundido para a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projeto, é saber quando e como usar ferramentas, técnicas e métodos para uma boa gestão, nos últimos anos a tríade, menor custo, tempo e qualidade, conhecida como o triângulo de ferro, para avaliar os fatores críticos durante a fase inicial do desenvolvimento de um projeto, pois requer análise das condições ou de possíveis variáveis que possam interferir e causar impacto para o resultado final do projeto (JUNQUEIRA; PASSADOR, 2020).

Lima (2010, p. 136) conceitua que o escritório de projetos é um ambiente de inovação e criação fundamental para a empresa, pois se “destina-se a monitorar aos projetos





de grande relevância na firma, no intuito de assegurar que o empreendimento seja utilizado com qualidade, sem ultrapassar custos e prazos estabelecidos com os stakeholders da organização”.

Para a implantação do EGP, ser realizada com a eficácia necessária, é preciso definir o tipo de escritório, sua função e qual o objetivo da organização. O EGP é um projeto importante, e sua principal função incide sobre as fases de implantação, e o modelo de maturidade, ou de processo e as variáveis de desempenho da organização, que pode afetar o processo de implantação do EGP (MEDEIROS; DANJOUR e NETO, 2016).

Kutsch et al. (2015) ao ser implementado é importante definir quais são as metas para otimizar os recursos de forma eficiente e poder reduzir os riscos de possíveis falhas/erros do projeto e assim, aumentar o nível de acerto do projeto. A implementação do EGP também viabiliza a integração de outros projetos com o gerenciamento do portfólio para elevar a competição entre as empresas do mesmo nicho de mercado

Os projetos oferecem a padronização, centralização e o gerenciamento da criação de modelos de documentos, programas, procedimentos, políticas e formulários, aplicados pelos gerentes de projeto que deve aplicar boa gestão no uso de ferramentas em cada necessidade, identificar as dificuldades e ampliar o potencial estratégico dos grupos envolvidos em cada etapa do processo (JUNQUEIRA; PASSADOR, 2020).

Considera-se cada implantação do EGP como única e que possui um ciclo de vida, determinado pelas seguintes fases: início do projeto; planejamento e preparação; execução do trabalho e o final do projeto, sendo importante ter um plano para acompanhar a montagem da estrutura e a sua execução, com opção de diferentes maneiras para seu desenvolvimento, traçado conforme o roteiro básico para a implantação, descritas abaixo (PINTO; BRITO e SPIEGEL, 2019).



De acordo com Junqueira; Passador, (2020) o roteiro básico de uma implantação considera os seguintes aspectos:

- a) Definir qual o objetivo e o tipo de estratégia para o escritório;
- b) Preparar um plano para sua execução;
- c) Estabelecer as prioridades e o cronograma;
- d) Oferecer suporte e contribuir com os *stakeholders*;
- e) Apoiar a sustentação do projeto em sua construção.

A importância das melhores práticas está vinculada ao planejamento e ao desenvolvimento dos processos para uma determinada empresa, deste modo, é imprescindível definir a estrutura, o tipo de escritório que será montado, quais são as necessidades, e os benefícios que se quer alcançar. A distribuição da equipe de profissionais, qual o centro de custo, e as etapas do processo, para minimizar o impacto causado pela implantação do EGP (JUNIOR et al., 2021).

O EGP se apresenta em três níveis de atribuição em sua organização estrutural, conforme a ilustração abaixo na figura 1.

Figura 1- O escritório e a estrutura organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de DINSMORE, 2009.

De acordo com Correia (2018, p. 147) a estrutura organizacional tem sido fundamental para o sucesso da construção do modelo de implantação por ser a base de sustentação, não se pode apenas querer fazer a implantação do escritório se não for verificado inicialmente a viabilidade para o desenvolvimento das etapas, se este projeto tem condições de atender as necessidades e em qual nível deve ser concebido. Além disso, a equipe deve ser qualificada para manter o padrão elevado e agregar valor ao projeto.

Alguns fatores são imprescindíveis, como o apoio do CEO, a presença de pessoas qualificadas, a escolha de um software adequado para a gestão dos projetos, o acesso e a liberação das áreas envolvidas. Para atender as demandas da organização na implantação do EGP, o delineamento dos objetivos deve ser claro e definido em reunião com o CEO e a equipe do escritório de projetos, a fim de elaborar quais os

níveis de atribuição do projeto e os diferentes níveis que podem fazer parte, como o estratégico, tático e operacional para que atenda às exigências do cliente (CORREIA, 2018; PINTO; BRITO E SPIEGEL, 2019).

Figura 2- Os níveis de atribuições de cada projeto



Fonte: a autora, 2022.

O escritório de gerenciamento de projetos pode ser encontrado em empresas com estruturas organizacionais variadas, em matricial, funcional e ou projetada, dependendo da escolha e de qual papel terá na gestão de projetos. A organização depende do escopo de atuação e de qual o objetivo a ser atingido, o posicionamento da estrutura organizacional, serve para definir e direcionar as ações dos diferentes níveis estratégico, tático e operacional (CORREIA, 2018).

Pinto; Brito e Spiegel, (2019) destacam a distribuição da estrutura em um EGP, deve atender aos três níveis de atuação, conforme descritos a seguir:



Para o escritório de projetos estratégico: associado a alta direção, depende da estrutura organizacional, como o staff do CEO, para desenvolver o escopo de atuação nas atividades alinhadas ao projeto e aos objetivos estratégicos que a organização pretende priorizar e com a seleção do projeto e o gerenciamento do portfólio. Tem sido comum em uma implantação o acúmulo de tarefas em um centro de controle, para selecionar a metodologia de gerenciamento de projetos, definir as ferramentas de gestão, realizar o treinamento da equipe com a gerência envolvida e o escritório de projetos tático.

No escritório de projetos tático: a estrutura está centralizada em áreas de negócio e de organização e depende da estrutura organizacional do staff de gerência geral. Atua sobre as atividades de implantação, como os recursos disponíveis, tipo de metodologia para o gerenciamento de projetos, implementação de processos, modelos, documentos, software, ferramentas, treinamento e a orientação para que os executores não tenham dúvidas sobre o curso do projeto. Pode também atuar na condição intermediária entre o escritório de projetos estratégico e o operacional, realizando a avaliação, consolidação e validação das informações de desempenho dos programas e projetos emitindo um relatório.

Com o escritório de projetos operacional: a estrutura organizacional é dividida por níveis setoriais para favorecer ao controle do gestor de projeto. A atuação é pautada pelo planejamento, execução e controle dos projetos. Todas as atividades desenvolvidas têm o objetivo definido, prazo para a entrega e uma metodologia para ser cumprida. A gestão monitora desde o seu planejamento, para a execução, controle e encerramento da implantação dos projetos com eficácia.

Angelo; Lukosevicius, (2018, p. 53) descrevem a atuação do escritório de projetos na oferta de suporte, quando cuida da parte de administração (incluindo a atualização de históricos), gestão de configuração e contenção de custos. Definindo as atividades da seguinte forma:

- Organizar e armazenar os arquivos do projeto;
- Definir a metodologia de controle da documentação;



- Monitorar os dados sobre levantamento de previsões;
- Elaborar os planos, conduzir ou auxiliar nas revisões de qualidade e técnicas de gerenciamento;
- Planejar, controlar e analisar os riscos e os custos

O modelo ou tipo de EGP é a estrutura organizacional que dá o suporte necessário para a estratégia e o desenvolvimento de projetos, destacando a importância do EGP

De acordo com Pinto; Mello e Spiegel, (2019) o modelo ou tipo de EGP é a estrutura organizacional que dá o suporte necessário para a estratégia e o desenvolvimento de melhores práticas para a implantação de um EGP são percebidas com em razão da priorização e otimização dos processos, com redução dos custos e de retrabalho. O EGP, apresenta tem apresentado uma gama de benefícios para os gestores, a exemplo de maior aderência aos padrões globais corporativa e em tecnologia da informação, além dos descritos a seguir:

- Contribui com uma equipe voltada para a gestão de multiprojetos e o monitoramento dos processos, mudanças, conflitos, riscos e contribuições para a tomada de decisões;
- Apresenta um portfólio de projetos, com disponibilidade de recursos e estratégia corporativa;
- Tem a capacidade de se adaptar e oferecer alternativas de plano adaptáveis e ajustáveis sem interrupções;
- Estabelece um cronograma para reduzir o tempo e os recursos na execução e entrega dos projetos;
- Maior eficiência e qualidade do projeto com menor risco e custos;
- Comunicação e organização, transferência de conhecimento e melhores práticas.

Angelo; Lukosevicius, (2018) apontam que a educação continuada, serve para alicerçar os processos e trabalho em conhecimentos acerca do aperfeiçoamento das funções para a execução do projeto, seja de parametrização, comunicação ou



divulgação de informação bem como na aplicação dos recursos, métodos, ferramentas e técnicas a serem utilizados durante o

Conforme Mansur (2007, p. 16) as melhores práticas na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos, requer total responsabilidade pelas atividades desenvolvidas, que são inerentes a gestão, na organização e execução de projetos. Mesmo que algumas empresas contratem um modelo de escritório, por meio de ato formal, ou em prestação de serviços temporária.

### **2.3 OS TIPOS DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)**

A empresa que pretende alcançar bons resultados no gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem-sucedido observando os principais modelos e analisar o que preenche as necessidades da organização (JUNIOR et al., 2021)

Mansur (2007, p. 16) descreve que há quatro principais modelos de escritório de projetos na estrutura da organização, conforme elencados descritos abaixo:

- Escritório Corporativo de Projetos

É o elemento organizacional que está alocado no nível institucional da instituição e os projetos são efetivação dos objetivos traçados e identificação de fatores críticos que impedem o sucesso do plano estratégico de negócio.

- Escritório Divisional de Projetos

É aquele que está alocado em uma divisão da empresa, a exemplo da diretoria neste caso serve ao diretor executivo da área de tecnologia.

- Escritório Setorial de Projetos





Está posicionado dentro de um setor (divisão) da organização, como exemplo o setor de operações, que responde ao gerente de operações.

- Escritório Departamental de Projetos

É aquele que está alocado dentro de um departamento da empresa e a exemplo do departamento de suporte à tecnologia, e nessa ocasião se reporta ao líder do departamento.

Conforme Vargas (2018) as atribuições podem ser definidas nos tópicos a seguir:

- Atribuição de Suporte e Apoio aos Gerentes

O EGP realiza as avaliações acerca do andamento dos projetos junto com os Gerentes de cada projeto, utilizando de maneira comparativa o desempenho de um projeto em relação à média dos demais e visualizando os itens que são precisos para melhorar o parâmetro do projeto, além disso, o EGP deve atuar como parceiros dos Gerentes de projeto no acompanhamento.

- Atribuição de Suporte e Apoio aos Treinamentos

O escritório oferece treinamento contínuo aos seus integrantes, com a utilização de recursos e de métodos para a capacitação do núcleo do Gerenciamento de Projetos entre outros.

- Atribuição de Suporte e Apoio para as Padronizações

O escritório é o responsável por parametrizar/padronizar as normas e processos, desenvolvendo e adaptando os procedimentos e modelos, em um ambiente de documentos para os processos, modelos, práticas e padrões, conservando e inovando para eficiência dos procedimentos via a facilidade do uso.

- Atribuições de Suporte e Apoio a Auditoria



O procedimento de auditoria consome mais de trinta horas por projetos e a visualização das iniciativas, organiza as reuniões e registra as entregas, um modelo flexível para a auditoria de projetos. O escritório de projetos apoia a auditoria e a fiscalização de projetos de forma permanente e contínua e de forma aleatória, ratifica o andamento dos projetos no momento das verificações.

- Atribuição de suporte e apoio para a qualidade

O EGP quando se avalia os níveis mais estratégicos da empresa, tem a responsabilidade de analisar os planos dos projetos e conferir se eles foram desenvolvidos de acordo com as normas e padrões definidos. No estágio mais institucional, esse tipo de escritório tem a responsabilidade de definir a organização, a auditoria, os procedimentos, normas e os treinamentos para a empresa.

- Atribuições de Suporte e Apoio ao Repositório

É utilizado na aplicação das melhores práticas de gerenciamento de projetos e ao monitoramento e avaliação, no que tange aos parâmetros, resultados e visa agregar valor. É importante qualificar o plano e manter o controle do projeto de forma concisa. Portanto, este modelo faz uso da comunicação de forma ampla e clara nas atualizações de normas ou *templates* e entre a equipe.

- Atribuições na Coordenação do *Sterling ita Committee*

O termo *Steering Committee* significa Comitê Diretor, é uma atribuição quando o EGP está alocado na estrutura da instituição, sendo o responsável pelo gerenciamento dos demais projetos da instituição, o *chief project officer* que traduzindo significa “o diretor responsável de projeto”, possui a atribuição de coordenador do Comitê diretor.

- Atribuições nas Comunicações

O escritório de projetos produz novas alternativas para a aplicação dos instrumentos que são indispensáveis para disseminar informação, relacionar atas de reuniões,



relatórios, memorando entre outros, bem como analisar a utilidade das comunicações relacionando-as com o planejado.

- Atribuições no Desenvolvimento dos Relatórios

O serviço característico do escritório é o desenvolvimento de projetos para analisar as deficiências, identificar as limitações e os fatores críticos que influenciam para a construção do EGP durante as etapas da sua implantação, com status ativo e ou pendente.

### **3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

De acordo com Pinto; Brito e Spiegel (2019) o escritório de gerenciamento de projetos em sua estrutura organizacional, deve ser capaz de oferecer inúmeros produtos e serviços, com o monitoramento dos resultados, é essencial que a implantação do EGP tenha apoio do nível mais alto da organização no tocante aos projetos. E assim, possa conquistar o apoio necessário e o envolvimento da equipe para a realização do trabalho de forma organizada e produtiva.

Segundo Terribili Filho, (2021) os profissionais envolvidos no EGP devem ter o conhecimento sobre as etapas do processo, desde a sua execução até a finalização, utilizando para tanto dos métodos, técnicas e ferramentas conforme cada necessidade, para contribuir com o resultado final.

Conforme preconizado por Mansur (2007, p. 28) é de responsabilidade do escritório de gerenciamento o alinhamento das necessidades e os ajustes para cumprir as exigências da empresa e deste modo prover as melhorias necessárias. Baseada na escolha do tipo/ modelo que atende aos anseios da organização, seja ele estratégico, tático e ou operacional.

A organização da estrutura organizacional para realizar o trabalho é fundamental para que a coordenação do escritório de projetos, que tem a missão de “*controller*” (controlador), possa promover as melhorias de forma adequada à necessidade. Para



Vargas (2018, p. 107) os procedimentos para a implantação do escritório de projetos consistem na observação de alguns tópicos importantes, como os listados a seguir:

- 1) Seleção do tipo de escritório a ser implementado;
- 2) Aquisição de suporte e apoio necessário (patrocinador);
- 3) Elaboração da infraestrutura do escritório (instalações, funcionamento etc.);
- 4) Incentivar e orientar a parte interessada para o de projeto-piloto;
- 5) Programação de estrutura (relatórios, análises, ferramentas etc.);
- 6) Promover a melhoria contínua.

Angelo; Lukosevicius (2018), apontam que o cargo de controlador requer experiência, conhecimento e bom relacionamento entre as equipes e o poder executivo da organização, de forma a orientar, coordenar e supervisionar os projetos junto aos gerentes, diretores e os departamentos. Responsável pelo monitoramento, acompanhamento e a comunicação dos processos que devem oferecer a redução dos recursos, tempo e custo.

Mansur (2007, p. 31) descreve que o EGP deve ter em seu corpo técnico, especialistas capazes de selecionar, priorizar, orquestrar e monitorar as etapas, bem como saber lidar com os imprevistos e aplicar os métodos e as ferramentas em cada fase do desenvolvimento.

De acordo com Pinto; Brito e Spiegel (2019), os *stakeholders*, selecionam e priorizam os empreendimentos, com responsabilidade de analisar o andamento dos projetos e de emitir relatórios, normas e a padronização dos procedimentos e do controle da qualidade.

Para Medeiros et al. (2018), o sucesso do EGP, depende de alguns critérios, como o tipo de serviço prestado/ consultoria e treinamento, quais as ferramentas de gestão



devem ser aplicadas, e a elaboração do projeto com conhecimento de causa e a habilidade para conduzir desde o início a supervisão das etapas, e atingir os objetivos.

Para Terribili Filho (2021), é importante utilizar os indicadores corretos para cada atividade de monitoramento do processo de trabalho no EGP, os principais tipos de indicadores de projetos foram classificados em quatro categorias a saber: indicadores operacionais, indicadores de desempenho, indicadores de efetividade e indicadores de impacto

Passos; Campos e Fortes (2020), o EGP deve ter um espaço para a criação, seleção de “templates “(modelos) de documentos e o software que pode ser utilizado como ferramenta no gerenciamento, e de suporte para o uso de recursos se necessário durante o desenvolvimento de projetos.

De acordo Junior et al. (2021), o treinamento da equipe é um dos principais desafios para cumprir as altas exigências dos serviços, o ato de transferir conhecimento e treinar novas habilidades é um componente delicado durante a etapa do processo, e uma das principais cobranças do cliente.

Passos; Campos e Fortes (2020), apontam que a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos, é a concretização de um planejamento estratégico definido para a empresa otimizar o tempo, recursos e tornar viável a sua permanência no mercado altamente competitivo, pois resulta em mudanças de cultura, de estrutura e das condições da empresa para o novo objetivo com foco na eficiência dos resultados.

Veras (2014), retrata que a mobilização de uma implantação deve estar fundamentada pelas necessidades do cliente e organizada pelo escritório de gerenciamento de projetos, com a tecnologia da informação, recurso e suporte para encontrar as soluções ideias e promover as boas práticas necessárias para a empresa ter os resultados e o desempenho esperados.



#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as melhores práticas para a implantação de um EGP para os ambientes organizacionais. E para tanto buscou-se compreender o processo de implantação do EGP, com base em pesquisas da literatura nacional.

O EGP, deve ter sua base na estrutura organizacional para contribuir com o gerenciamento e a execução dos projetos, exercendo a função de controle, e identificação dos problemas para prover soluções adequadas que possam sanar as dificuldades enfrentadas pela empresa, e assim, propor o bom andamento do processo.

Respondendo à questão norteadora deste estudo, verificou-se que as melhores práticas consistem na aplicação de métodos, técnicas e ferramentas, para a organização dos processos de trabalho frente à escolha do tipo adequado de EGP, e do nível de atribuição para suporte estratégico, tático e ou operacional. Priorizando os recursos disponíveis, e otimizando o tempo e os custos em relação ao desenvolvimento do projeto.

Deste modo conclui-se que, o escritório de gerenciamento de projetos é vital para gerar mudanças significativas a partir de novos projetos com resultados eficientes, criativos e dinâmicos. A implantação do projeto deve atender às exigências da demanda por produtos e serviços de boa qualidade, de forma ágil e dinâmica, além de construir um portfólio capaz de agregar valor para a manutenção da empresa em um mercado altamente competitivo e em constante transformação.

#### REFERÊNCIAS

ANGELO, Aldacir da Silva. LUKOSEVICIUS, Alessandro Prudêncio. Prince2 - O método de gerenciamento de projetos- formação e certificação Rio de Janeiro: **Brasport Livros** e Multimídia Ltda. 2018.



BARCAUI, A.; QUELHAS, Osvaldo. Corrente Crítica: Uma alternativa à gerência de projetos tradicional. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, v. 2, n. 1, p. 1-21, 2004.

BARBALHO, Sanderson César Macêdo *et al.* **Funções dos escritórios de projetos no desenvolvimento de produtos**: pesquisa-ação em empresa de alta tecnologia. *Production*, v. 24, n. 2, p. 322-336, 2014.

BARBOZA FILHO, Francisco Ueliton Nogueira; DE CARVALHO, Marly Monteiro; RAMOS, Alberto Wunderler. Gerenciamento de projetos: o impacto do uso dos indicadores de desempenho no resultado do projeto. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, 2009.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. Gestão de projetos. 2.ed.-São Paulo: **Pearson Education do Brasil**, 2018.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR. Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teorias e Casos. São Paulo: **Atlas**, 317 p. 2005.

CORREIA, C. M. S., Moreira, C. M., Muniz, R. M. A importância da implantação do Escritório de Projetos: estudo de caso de uma organização de médio porte. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 2, pp. 141-148, 2018.

DINSMORE, Paul C. AMA Manual de Gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: **Brasport**, 2009.

JUNIOR, José Tadeu Parolini *et al.* A importância de um escritório de gerenciamento de projetos em uma organização. **Revista Produção Online**, v. 21, n. 2, p. 353-371, 2021.

JUNQUEIRA, Michele Aparecida Dela Ricci; PASSADOR, Cláudia Souza. O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa científica. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 1179-1188, 2020.

KUTSCH, E., Ward, J., Hall, M. *et al.* The contribution of the project management office: A balanced scorecard perspective. *Information Systems Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 105–118, 2015.

LAKATOS, E. M e MARCONI M. A. Fundamentos de metodologia científica. 5ª. São Paulo, **Atlas**, 2003.

LIMA, Rinaldo José Barbosa. Gestão de Projetos. São Paulo: **Pearson Education do Brasil**, 2010.

MANSUR, Ricardo. Implementando um escritório de Projetos. Rio de Janeiro: **Brasport**, 2007.





MEDEIROS, Bruno Campelo; SILVA, Rafael Rodrigues; NETO, Manoel Veras de Sousa. Escritório de Gerenciamento de Projetos (Egp): Práticas para a Adoção no Setor de Ti das Instituições Públicas Brasileiras. **Anais do V SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21; nov. 2016.

MEDEIROS, Bruno Campelo *et al.* Implantando um Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 128-155, 2018.

MEDEIROS, Bruno Campelo; DANJOUR, Miler Franco; DE SOUSA NETO, Manoel Veras. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP): Uma análise bibliométrica comparativa de artigos nacionais e internacionais. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 3, p. 108-123, 2016.

PASSOS, Leandro da Silva; CAMPOS, Carlos Roberto; FORTES, Márcio Zamboti. Desafios e Benefícios da Implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. **Revista Gestão em Foco** - Edição nº 12 – Ano: 2020.

PMI, Project Management Institute (Editor). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos**. Tradução oficial para o português do PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) Guide. PMI, 3a edição, 2004. Disponível em: <http://g2b.com.br>. Acesso em: 14 MAR. 2022.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: **Guia PMBOK**. 5. Ed. Newtown Square, PA, USA 2008.

PINTO, Gustavo Oliveira, BRITO, Luiz Carlos Brasil de Mello, SPIEGEL, Thaís. Projetos, Gerenciamento. Melhores práticas na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática da literatura. **Sistemas & Gestão**, v. 14, p. 448-463, 2019.

PINTO, Gustavo Oliveira, MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito, SPIEGEL, Thaís. Projetos e gerenciamento. Melhores práticas na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática da literatura. **Sistemas & Gestão**, v. 14, p. 448-463, 2019.

VALERIANO, Dalton. Moderno Gerenciamento de Projetos/ Dalton/Valeriano. – São Paulo: **Prentice Hall**. 2005.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de projetos – estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: **Brasport Livros e Multimídia Ltda.**, 9ª edição, 2018.

VERAS, Manoel. Gerenciamento de projetos- Project Model Canvas (PMC). **Brasport Livros**: Rio de Janeiro, 2014.



TERRIBILI FILHO, Armando. **Indicadores de gerenciamento de projetos: monitoração contínua**. M. Books, 2021.

Enviado: Novembro, 2021.

Aprovado: Julho, 2022.

---

<sup>1</sup> Pós em Administração Pública, Gestão e Finanças; Pós em Gerenciamento de Projetos com Ênfase em Projetos Estratégicos; Graduação em Administração. ORCID: 0000-0002-0032-6954.