

**RAPHAEL CORDEIRO DA SILVA**

# **IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Basgal**  
**Orientadora**

**Curitiba – PR**  
**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Implantação de um Escritório de Projetos e Processos em empresas de Grande e Médio Porte**, elaborado por Raphael Cordeiro da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Edmarson Bacelar Mota  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Basgal  
Orientadora

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Raphael Cordeiro da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ51-Curitiba (3/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 28/09/2016 a 08/03/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Implantação de um Escritório de Projetos e Processos em empresas de Médio Porte**, é autêntico e original.

Curitiba, / /2018

---

Raphael Cordeiro da Silva

Eu dedico este projeto a Deus Todo Poderoso meu criador, meu pilar forte, minha fonte de inspiração, sabedoria, conhecimento e compreensão. Ele tem sido a fonte da minha força ao longo desta jornada. Eu também dedico esse trabalho aos meus familiares que me encorajaram todo o caminho e cujo incentivo fez com que eu sempre prosseguisse.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me proporcionado chegar até aqui. A minha família por toda a dedicação e paciência contribuindo diretamente para que eu pudesse ter um caminho mais fácil e prazeroso esses anos.

Agradeço aos professores que estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado em especial a minha professora orientadora Denise Basgal. Agradeço também a minha instituição por ter me dado a chance e todas as ferramentas que permitiram chegar hoje ao final desse ciclo de maneira satisfatória.

## RESUMO

Este trabalho demonstra importância da implantação do Escritório de Projetos e Processos em empresas de médio porte. Nessa modalidade de empresa a otimização dos resultados que são embasados em um setor especificamente preparado para este objetivo indubitavelmente terá sucesso. O resultado da presente pesquisa bibliográfica permitiu constatar e demonstrar a questão problema que antevia a importância da Implantação do Escritório de Projetos e Processos (PMO), sendo que o objetivo geral foi atingido. Na realidade no mercado atual as empresas precisam implantar um setor específico que comporte uma equipe competente e eficaz para gerir os seus projetos visando obter sucesso. O presente estudo está apresentado em três capítulos onde estão constatados que as empresas passam por diferentes níveis de maturidade e que a implantação do Escritório de Projetos e Processos. Constam informações sobre a implantação de um PMO em suas diferentes fases, demonstrando que pré-requisitos básicos precisam estar presentes para que este trabalho realmente atinja os objetivos para o qual foi criado. Para concluir ficou claro que todos os esforços despendidos na implantação são válidos porque as vantagens, citadas na presente pesquisa, superam as expectativas e tudo colabora para que as empresas atinjam sua função social.

Palavras chave: Projetos, PMO, Maturidade, Implantação, Escritório

## Abstract

This work is of particular importance for the implementation of the Office of Projects and Processes in medium-sized companies. In this modality of company to improve the results that are based in a sector destined to this objective undoubtedly success. The result of the research in bibliography allowed to verify and present a problem of anticipation in the Implementation of the Office of Projects and Processes (PMO), and the general objective was reached. In reality, there is a current marketplace as companies must deploy a specific industry that is a competent and effective person for their own successful projects. The present study is being presented in three chapters in which they are constituted by companies that have the same degree of maturity and that are implanting the Office of Projects and Processes. They are the information about the implementation of a PMO in its phases phases, demonstrating that the basic prerequisites are present so that the task is actually developed in the objective of which it is created. In order to obtain a clear validity that makes all the efforts expended in the implantation they are valid because the advantages, cited in the present research, surpass like expectations and everything collaborates so that the companies reach their social function.).

**Key Words:** Projects, PMO, Maturity, Implemenation, Office

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Melhoria da Maturidade.....	6
Figura 02: Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	7
Figura 03: Triângulo de Ferro .....	8
Figura 04: O Alinhamento de Maturidade em Gerenciamento de Projetos .....	12
Figura 05: Dimensões do Gerenciamento de Projetos, programas e Portfólio.....	14
Figura 06: Centro de Excelência .....	21
Figura 07: O EA <sub>p</sub> apoia os projetos conduzidos no setor onde ele é criado.....	22
Figura 08: O EP <sub>j</sub> pode conduzir desde um único projeto até os projetos de um setor .....	23
Figura 09: O EP <sub>g</sub> supervisiona os projetos, participa da governança corporativa e pode coexistir com diversas formas de implementação do gerenciamento de projetos.....	24
Figura 10: O EE <sub>p</sub> está no primeiro nível da estrutura, atuando de forma matricial na organização. possui responsabilidade integral sobre o desenvolvimento dos projetos. ....	24



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 01: Definição do grau de Maturidade.....	6
TABELA 02: Passos para a Implantação de um PMO.....	18

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 METAS E OBJETIVOS DA EMPRESA</b> .....	2
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	3
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	2
2.3 ESTABELEECER UMA VISÃO AMPLA DA EMPRESA .....	3
<b>2.3.1 Porte da empresa</b> .....	3
2.3.1.1 MEI (Microempreendedor individual) .....	4
2.3.1.2 ME (Microempresa) .....	4
2.3.1.3 EPP (Empresa de Pequeno Porte) .....	4
2.3.1.4 EMP (Empresa de Médio Porte) .....	4
2.3.1.5 EGP (Empresa de Grande Porte) .....	4
<b>2.4 Maturidade</b> .....	5
2.4.1. - CMM ( <i>Software Engineering Institute – SEI</i> ) .....	5
2.4.2 - OPM3 ( <i>Project Management Institute – PMI</i> ) .....	5
2.4.3 - MMGP ( <b>Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos</b> ) .....	6
<b>2.5 Tripla restrição</b> .....	7
<b>2.6 Sucesso</b> .....	8
<b>3. OTIMIZAR OS SETORES DA EMPRESA</b> .....	10
3.1 CONCEITO DE BPMO .....	10
3.2 CONCEITO DE PMO .....	11
3.3 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	12
3.4 ELABORAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS.....	13
3.5 BENEFÍCIOS DO PMO .....	14
3.6 VANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DO PMO .....	15
3.7 DESVANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DO PMO.....	16
<b>4. O ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS</b> .....	17
4.1 A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	17
4.2 - FASES PARA IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS.....	18
<b>4.2.1 - Fase um</b> .....	18
<b>4.2.2 - Fase dois</b> .....	18
<b>4.2.3. Fase Três</b> .....	19

<b>4.2.4 - Fase Quatro</b> .....	19
<b>4.3 TIPOS DE ESCRITORIOS DE PROJETOS</b> .....	20
<b>4.3.1 - CEx Centro de Excelência</b> .....	21
<b>4.3.2 – EAp - Escritório de Apoio a Projetos</b> .....	21
<b>4.3.3 – EPj - Escritório de Projetos</b> .....	22
<b>4.3.4 - EPg - Escritório de Programas</b> .....	23
<b>4.3.5 - EEP - ESCRITÓRIO EXECUTIVO DE PROJETOS</b> .....	24
<b>5 – CONCLUSÕES</b> .....	26
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	27

## 1. INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado atual bem como a sua diversidade exige que cada vez mais sejam utilizadas formas de gerenciamento que aperfeiçoem a cultura organizacional das empresas. Um dos modelos adotados atualmente é a implantação de Escritório de Projetos e Processos visando, sobretudo a atenção à qualidade, demanda de oferta, controle de estoques, entre outras.

Justifica-se a presente pesquisa porque a ampliação do mercado, a globalização, criou novas formas de estrutura nas compras, nas vendas, na produção levando as empresas a mudarem seu “status” e conseqüentemente apresentarem a necessidade de novos modelos de gerenciamento,

Nos dias de hoje, o gerenciamento de projetos nas empresas é algo imprescindível, mas nem sempre foi assim. As empresas não davam a devida atenção a esta estratégia por entenderem ser um processo burocrático e que demanda tempo, além de ser dispendioso.

Com o passar do tempo o grau de competitividade das empresas fez com que o nível de seus produtos e/ou serviços exigissem maior qualidade para se destacar dos seus concorrentes, além minimizar ao máximo o retrabalho, isto é, a perda de tempo vital para o prazo de entrega.

Além disso, as empresas atuam com variedade de atividades tais como: projetos, programas e portfólios, entre outras. A implantação do Escritório de Projetos tem como finalidade aumentar as chances de sucesso dos objetivos dos planejamentos das mesmas.

**Gerenciamento de Projetos**, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.<sup>1</sup> (PMI)

Portanto, a implantação de um Escritório de Projetos e Processos em Empresas de Médio Porte pode resolver ou minimizar os problemas da organização?

Nesta perspectiva o presente estudo pretende como objetivo geral demonstrar os do Escritório de Projetos e Processos em Empresas de Médio Porte.

A pesquisa será constituída de três capítulos onde serão abordados os seguintes temas. Primeiramente uma apresentação sobre a necessidade da implantação de um Escritório de Projetos e Processos para aumentar as chances de sucessos da empresa, bem como conceitos

---

<sup>1</sup> <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>

necessários para o entendimento da linguagem empresarial. Em seguida um apanhado sobre o Escritório de Projetos e Processos destacando seus benefícios do Escritório de Projetos e Processos em empresa de médio porte, estrutura organizacional entre outros e por último as fases para a implantação do Escritório de Projetos e Processos com atenção para o modelo PMO (*Project Management Office*), Vantagens e Desvantagens e Desafios que podem surgir na implantação de escritório.

A metodologia adotada no presente estudo foi a pesquisa bibliográfica de caráter dedutivo e analítico em fontes bibliográficas específicas e também em publicações em websites de artigos científicos sobre o tema.

## **2 METAS E OBJETIVOS DA EMPRESA**

A concepção atual de gerenciamento empresarial está voltada totalmente para o modelo contemporâneo para atender as expectativas do mercado. Tais expectativas estão centradas no cumprimento das metas estabelecidas entre a empresa e seus clientes. Qualidade, pontualidade e preço são as bases do relacionamento, da fidelidade, e projeção no mercado.

Todavia o modelo de gerenciamento aqui demonstrado nem sempre foi adotado nas empresas. Historicamente o modelo mais comum estava centralizado na figura do gestor, o qual concentrava o poder decisório nos diferentes setores da empresa. A delegação de tarefas também partia desse centro operacional.

Em vista da ampliação do mercado consumidor, da globalização e da capacidade tecnológica disponibilizada atualmente as empresas que pretendem manter-se competitivas, precisam adaptar-se a necessidade de mudanças estruturais. Tais mudanças englobam todas as esferas da produção, daí a necessidade de setorizar as etapas.

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada organização tem sua própria forma de atuação para atingir os seus objetivos finais. Também diferem umas das outras em seu nível de maturidade, mesmo as que têm o mesmo ramo de negócios. Daí, deduz-se que aquelas com níveis mais altos devem evoluir melhor.

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. (Schein 1984, p.3)

Considerando que as empresas são constituídas de pessoas, processos, técnicas e valores aquelas que forem mais dinâmicas em sua natureza certamente alcançarão o sucesso com mais facilidade.

Cada empresa tem a sua própria forma de organização, não importando o modelo de gestão adotado serão encontrados meios para que sejam realizados os objetivos previstos no planejamento estratégico.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os objetivos de uma organização em geral estão traduzidos em sua estratégia, e essa estratégia usualmente é implantada através de projetos. Desse modo, projetos são críticos para que uma organização possa atingir suas metas. O planejamento estratégico conforme foi dito é a base da estrutura da organização. A medida em que as empresas forem tomando uma maior dimensão as necessidades serão ampliadas e precisarão adaptar-se aos avanços tecnológicos para que possam alinhar os projetos com as metas e objetivos da empresa e vantagem competitiva das concorrentes.

“A estratégia da empresa consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.”  
THOMPSON JR. & STRICKLAND III (2000)<sup>2</sup>

## 2.3 ESTABELEECER UMA VISÃO AMPLA DA EMPRESA.

Para se estabelecer o Planejamento Estratégico de uma empresa existem fatores indispensáveis que devem ser observados pela equipe gestora, entre eles:

### 2.3.1 Porte da empresa

O porte da empresa pode ser avaliado pelo seu faturamento e número de colaboradores englobando a matriz e as filiais que por ventura venha a ter.

---

2

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35360691/Planejamento\\_estrategico\\_como\\_ferramente\\_de\\_comp.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524659826&Signature=204HCmZ4KhbpG1ZGeEUYCjqqhXg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPrimeiros\\_dados\\_quali-quantitativos\\_do\\_m.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35360691/Planejamento_estrategico_como_ferramente_de_comp.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524659826&Signature=204HCmZ4KhbpG1ZGeEUYCjqqhXg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPrimeiros_dados_quali-quantitativos_do_m.pdf)

Para estabelecer o porte de uma empresa no Brasil, a normatização está na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, Lei 123/16 normatiza para fins tributários e outros benefícios. Devidamente regulamentadas no âmbito Federal, Estadual e Municipal.

Os órgãos governamentais têm suas normas para definição do porte da empresa. Dentre eles, a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), a Política Nacional do Meio Ambiente, o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento) e o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Nesta finalidade pode ser assim resumidamente apresentada tendo como parâmetro a Indústria.

2.3.1.1 MEI (Microempreendedor individual): Uma empresa constituída por um só empreendedor. Podendo ter um colaborador de acordo com a Lei 123/2016. Este modelo foi criado pela Lei Complementar nº 123/2016, seu faturamento é de até R\$ 81 Mil em 12 meses, desde a implementação das mudanças no Simples Nacional, que entraram em vigor em janeiro de 2018.

2.3.1.2 ME (Microempresa): Estes formatos são para as empresas que pretendem ter ou tenham um faturamento anual de até R\$ 360 mil. Uma microempresa pode ter até 20 funcionários.

2.3.1.3 EPP (Empresa de Pequeno Porte): Indicado para negócios que têm um faturamento anual no limite de R\$ 4,8 milhões. Este formato pode ter até 100 funcionários.

2.3.1.4 EMP (Empresa de Médio Porte): As empresas de Médio porte devem ter faturamento igual ou inferior a R\$6 milhões, sendo que este valor precisa ser superior a R\$3 milhões e 600 mil contando de 100 a 499 empregados.

2.3.1.5 EGP (Empresa de Grande Porte): As empresas de Grande porte devem ter faturamento igual ou maior que R\$ 300 milhões contando com mais de 500 colaboradores.

Com base nessas informações o propósito do presente estudo será como previsto voltado para a gestão através de projetos e processos em uma empresa de médio porte.

O mercado mede a capacidade econômica de uma companhia através do seu faturamento, ou número de empregados.

Deste modo, o governo tem conhecimento das empresas e os negócios, quem são seus concorrentes e fornecedores. Isto serve para gerar facilidades na hora de procurar um fornecedor por exemplo. Quando se pode filtrar todas as empresas e listando apenas as que se enquadram no porte da sua empresa.

## 2.4 Maturidade

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e complexo, do aumento da demanda, dos juros cada vez maiores e das dificuldades na obtenção de recursos as empresas precisam melhorar sua efetividade. Para tanto as organizações estão adotando uma abordagem voltada para projetos.

Maturidade como é uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, através do qual uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado. O que nada mais é que uma forma da organização medir seu estágio atual e planejar seu desenvolvimento na habilidade de gerenciar projetos. Os modelos de maturidade definem alguns degraus a serem alcançados, o que sinaliza o amadurecimento progressivo da organização. Altos níveis de maturidade em gestão de projetos estão fortemente associados a melhores desempenhos.<sup>3</sup> TEIXEIRA FILHO (2007)

A implantação do PMO realmente pretende a melhoria do desempenho, a redução de custos, a profissionalização dos colaboradores uniformização das prioridades, consolidação dos dados em informações e conexão entre os projetos e a estratégia organizacional.

Almeida 2017 p.24 apresenta a figura

Modelos de Maturidade em gerenciamento de projetos foram desenvolvidos por diversas instituições, em artigo publicado na WEB, em site referenciado neste estudo Castro (2009) apresenta níveis de processos de desenvolvimento de software, entre eles:

2.4.1. - **CMM** (*Software Engineering Institute – SEI*): Busca melhoria dos processos de desenvolvimento de software e pode ser assim apresentado.

- Nível Inicial, onde há baixa definição dos processos os quais dependem de esforços individuais.
- Nível Repetível, já existem processos definidos podendo ser repetidos em projetos similares.
- O Nível Definido, é a padronização do processo com documentação, integração e qualidade controladas dentro dos parâmetros estabelecidos.
- Nível Otimizado, quando todos os elementos estão alinhados com os objetivos do projeto através de feedback quantitativo.

2.4.2 - **OPM3** (*Project Management Institute – PMI*): Este modelo de Avaliação de maturidade pode ser explicado pelo seguinte gráfico.

---

<sup>3</sup> [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao\\_artigo/703](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/703)



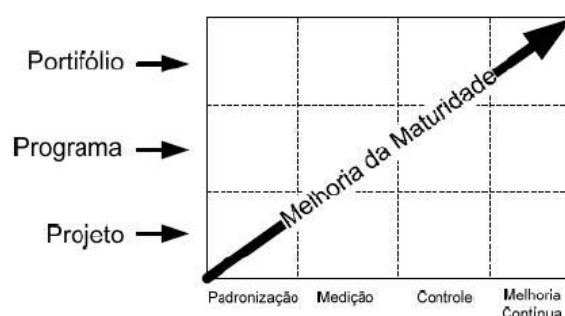


Figura 01: Melhoria da Maturidade.

Fonte: Castro, (2009)

Busca alinhar os projetos com a estratégia da organização. Este modelo é baseado em 4 estágios e 3 domínios, que se cruzam matricialmente definindo o grau de maturidade. Os estágios definidos pelo PMI em ordem crescente são a Padronização, Medição, Controle, Melhoria Contínua, que se aplicam nos domínios de Projeto, Programa e Portfólio, conforme a ilustração abaixo.<sup>4</sup> CASTRO

2.4.3 – **MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos)** (Castro, apud Prof. Darci Prado – INDG) apresenta que: este é um modelo adotado no Brasil, nos moldes do modelo CMM com pequenas alterações nos títulos avaliando para cada nível as seis dimensões: conhecimentos de gerenciamento, uso de metodologias, informatização, relacionamentos humanos, estrutura organizacional e alinhamento com os negócios. Observados conforme a tabela:

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
1. Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
2. Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Melhorada	Estabilizada
3. Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
4. Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
5. Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Avanço substancial	Maduros
6. Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

Tabela 01. Definição do grau de Maturidade

Fonte: Castro, (2009)

<sup>4</sup> [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao\\_artigo/703](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/703)

Com base nas apresentações descritas no artigo de Castro (2009) já citado no presente estudo, pesquisas apresentaram resultados positivos com a adoção de modelos avançados de PMO.

Almeida (2017 p.24) também apresenta a figura abaixo caracterizando o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos.

FIGURA p.24

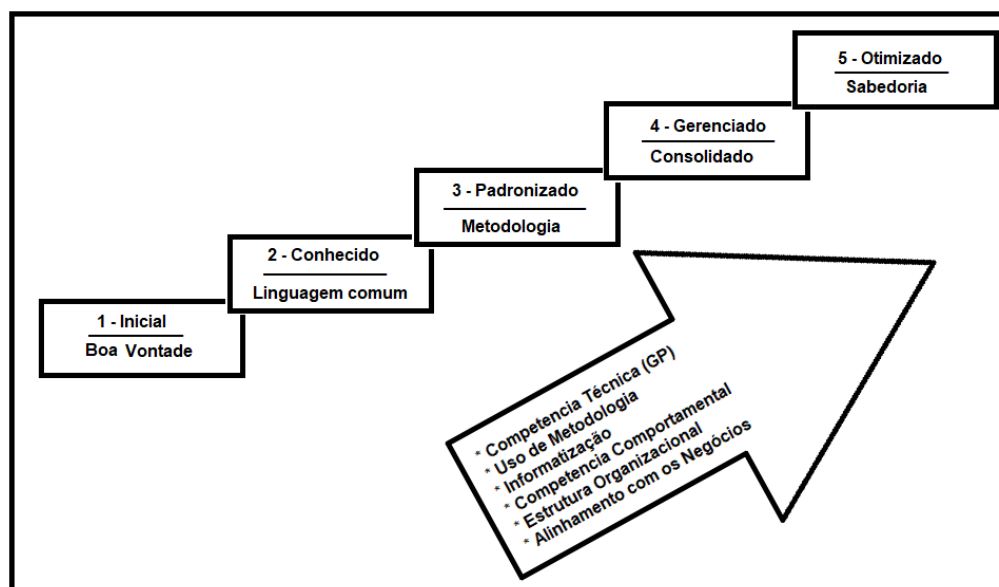


Figura 02: Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Fonte: Apostila Gerenciamento de Portfólio e PMO p.24 Almeida, (2016)

A presente figura demonstra claramente que para se atingir o objetivo é necessário vencer etapas, contudo a cada etapa observa-se o crescimento das habilidades e competências que são a estrutura da maturidade.

## 2.5 Tripla restrição

Todo projeto apresenta quatro variáveis que não podem ser desconsideradas de modo algum em todas as etapas do processo. Estas variáveis são: Tempo, Custo, Escopo e Qualidade. Sendo assim conceituados:

- **Recursos:** é a quantidade do valor do investimento em um projeto, consideradas todas as abrangências do produto final. Por exemplo: o investimento pode ser traduzido em equipe, equipamento, espaço físico, consumo de energia, entre outros.
- **Tempo:** é o prazo definido para a entrega final do projeto definido pelo negócio realizado.

- **Escopo:** identifica os processos que envolvem todo o trabalho necessário no âmbito do projeto bem como suas funcionalidades.
- **Qualidade:** A qualidade é influenciada pelas demais restrições. Esta variável não pode ser mensurada, a não ser que exista um padrão pré-estabelecido. Neste caso as demais restrições deverão ser ajustadas.

Tais variáveis são consideradas restrições caso o inter-relacionamento entre elas entrem em conflito com o resultado esperado. Na linguagem do gerenciamento de projetos denomina-se de Triângulo das restrições ou “Restrições Triplas” as dificuldades que se apresentam durante as etapas do projeto assim representado



Figura 03<sup>5</sup>: Triângulo de Ferro

Fonte Luiz Ricardo (2013)

## 2.6 Sucesso

Definir sucesso é uma questão abstrata, mesmo os autores mais conceituados não encontram um ponto comum para avaliar a fase final dos projetos. Isto por que existem diferentes interpretações quanto às expectativas das partes interessadas. Pode se dizer, no entanto que quanto menores forem as restrições maiores serão as dimensões do sucesso.

Segundo Aranha, (2015 apud Carvalho) e Rabechini afirma que “o sucesso em projetos depende muito do ponto de vista de quem analisa.” Havendo diferenças nas expectativas e perspectivas dos Stakeholders as avaliações podem ser estabelecidas um consenso para um “ótimo global”.

Entretanto o sucesso ainda pode ser considerado de outras formas, porque como já foi dito é um entendimento pessoal. O que pode parecer ideal para uns pode também apresentar-se insuficiente para outros. Sendo assim, será:

<sup>5</sup> <http://luizricardo.org/2013/09/entendendo-o-triangulo-de-ferro-porque-nao-podemos-ter-tudo/>

**a) Sucesso Total:** é aquele que atingiu a meta e que os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Segundo o mesmo autor “não obrigatoriamente, espera-se que o projeto tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas).

**b) Sucesso Parcial ou Comprometido:** Após a conclusão do projeto pode acontecer que não se tenha atingido os resultados esperados. Neste caso existe uma significativa insatisfação dos stakeholders. Provavelmente foram desconsiderados um dos itens das exigências.

**c) Fracasso:** O fracasso também deve ser levado em conta na execução do projeto. Isso ocorre quando a insatisfação dos stakeholders se apresenta de forma imprevista e absolutamente inaceitável. Não importando qual dos itens foi desconsiderado, conforme (MPCM – *Maturity by Project Category Model*, 2012).

Muito embora os projetos pretendam alcançar sempre o sucesso, na verdade os objetivos da parte interessada em receber o produto finalizado é que definem se de fato a avaliação recebeu o “ótimo global”

### 3. OTIMIZAR OS SETORES DA EMPRESA

O aquecimento econômico e conseqüentemente o aumento do mercado consumidor levou as empresas a sentir a necessidade de investimentos maiores na execução de projetos variados. Assim sendo a administração de projetos e processos de desenvolvimento de bens serviços em todas as áreas da produção. Tal fato trouxe para as empresas a necessidade da presença de um escritório de gestão de projetos (*Project Management Office – PMO*) com o objetivo de centralizar, uniformizar e melhorar a produção.

Segundo Xavier (2017), através da gestão produtiva do seu portfólio de programas, projetos e processos, as empresas praticam a construção de valor para seu negócio.

Inserir uma estrutura de excelência na gestão corporativa é o objetivo principal da implantação do Escritório de Projetos e Processos. Com isso busca-se promover um aspecto único, mais amplo, consistente e ambientado do negócio e as ações necessárias para aumentar esse valor.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO - Project Management Office) é uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento coordenado de projetos, programas e portfólio. Ele pode atuar de forma corporativa ou setorial.

O Escritório de Gerenciamento de Processos (BPMO – *Business Process Management Office*) é uma área da empresa voltada exclusivamente para o mapeamento, redesenho e gestão dos processos internos. XAVIER (2017)<sup>6</sup>

As melhorias das organizações agregam seu valor e seus ganhos através da união e balanceamento dos projetos e processos. Desta forma o escritório de gerenciamento constitui-se na união de dois conceitos: o Escritório de Processos (BPMO – *Business Process Management Office*) e o Escritório de Projetos (PMO – *Project Management Office*).

#### 3.1 CONCEITO DE BPMO

Para estabelecer o equilíbrio entre as necessidades da empresa, as aplicações dos recursos e o controle dos processos a criação de uma área específica voltada para o atendimento da produção e do controle dos processos está diretamente ligada aos resultados. Esta área denomina-se BPM Office (*Business Process Management Office*). É um escritório de processos onde serão avaliados os indicadores por uma equipe multidisciplinar que estará trabalhando na redução de custos e na autonomia dos procedimentos

---

<sup>6</sup> <http://beware.com.br/academia/artigos/escritorio-de-projetos-e-processos-epp/>

### 3.2 CONCEITO DE PMO

O **Project Management Office**, abreviado como **PMO**, é o departamento responsável por definir e manter os padrões de gerenciamento de projetos na empresa, a fim de otimizar o controle e a execução de propostas da organização como um todo ou de uma área específica.

Xavier (2017) apresenta em seu artigo a análise dos dois conceitos acima referidos, no contexto organizacional, a qual está descrita abaixo tal qual consta no artigo aqui descrito.

- Seus objetivos são convergentes para o acompanhamento da execução da estratégia empresarial.
- Os projetos de geração de um produto ou serviço novo estão integrados aos processos operacionais.
- Ambos, processos e projetos, precisam de um sistema de indicadores de desempenho para garantia do sucesso.
- Os benefícios (produto ou serviço) gerados pelos projetos finalizados, poderão ser atingidos futuramente, muito tempo depois da sua transferência operacional e da sua transformação em processo.
- As habilidades e competências necessárias dos gestores de processos e projetos são as mesmas, relacionadas principalmente a: gerenciamento das mudanças, comunicação, relacionamento interpessoal e administração de conflitos.
- Um PMO na sua gestão de portfólio poderá ter projetos de melhoria de processos operacionais.
- A implantação de um projeto poderá alterar significativamente, ou não, um processo operacional.
- Analisando dentro do portfólio, projetos e processos em conjunto, a organização terá condições de otimizar a utilização dos recursos financeiros, os recursos materiais e as pessoas, diminuindo custos, riscos e esforços, visando maximizar os benefícios esperados.

Considerando também, que suas principais funções estão relacionadas com:

- Definir, divulgar e estimular a utilização das melhores práticas.
- Desenvolver competências em gestão e na utilização de metodologias.
- Fornecer a capacitação necessária, o suporte e o *coaching* nos diferentes níveis de gestão.

- Realizar uma gestão de conhecimento para registrar e divulgar: padrões de documentos e *templates*, a aplicação das melhores práticas e das lições aprendidas.
- Coordenar, integrar e priorizar seu portfólio de projetos e processos.
- Definir métricas e KPI's para acompanhamento do desempenho, do plano de comunicação e realizar a intermediação entre os gestores e a administração executiva.
- Participar do planejamento estratégico.
- Gerenciar os benefícios, mapear o relacionamento e o ambiente.
- Conduzir auditorias.
- Ser conselheiros da alta administração.

### 3.3 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional é implantada por projetos e processos, onde os projetos esquematizam, ilustram e implantam processos. Para gerenciar projetos utilizam se processos. Logo deve haver uma forte cooperação entre essas duas partes.

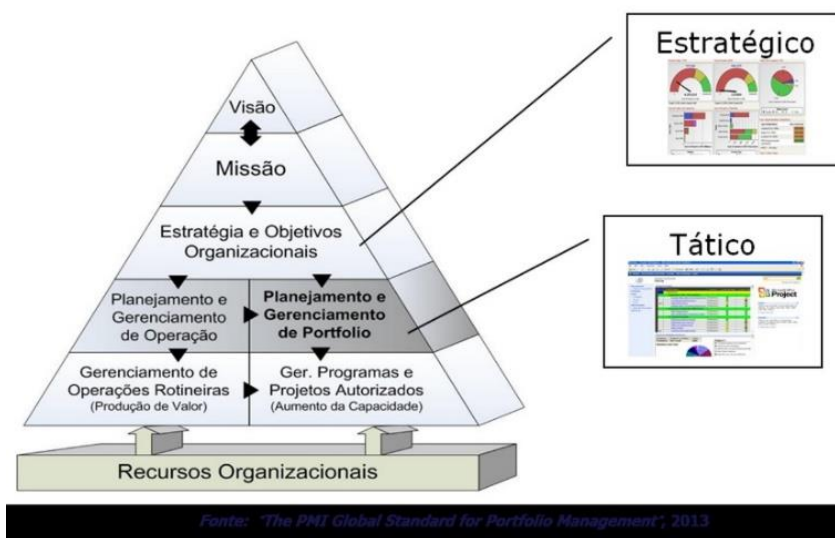


Figura 04<sup>7</sup>: O alinhamento do gerenciamento de projetos e processos com a estratégia.

Fonte: XAVIER apud (Adaptação da Figura 1-3 de PMI (2013b)<sup>8</sup>)

<sup>7</sup> <http://beware.com.br/academia/artigos/escritorio-de-projetos-e-processos-epp/>

<sup>8</sup> <http://beware.com.br/academia/artigos/escritorio-de-projetos-e-processos-epp/>

No ambiente empresarial a aplicabilidade do PMO e do BPMO são complementares e equivalentes proporcionando relevantes ganhos corporativos tais como segundo XAVIER (2017) “proporcionar uma gestão de portfólio mais vasto e produtivo, bem como sua priorização; aumentar a capacidade de geração do valor da empresa; melhorar a comunicação; e otimizar o uso de recursos com redução de custos e esforços”.

Tendo em vista que cada organização é única, cada uma tendo seus valores, princípios, cultura e estrutura, logo, seus projetos e processos também são. Apenas com a experiência e lições aprendidas a empresa terá crescimento que permita a empregar seus próprios métodos para gerenciar projetos e processos. Assim todo o conhecimento obtido através desta experiência e se tornará um dos mais importantes ativos organizacionais, o capital intelectual. O que resulta em geração de valor, maior competitividade e garante a permanência no mercado.

### 3.4 ELABORAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS

As empresas de Médio Porte que constituem o foco do presente estudo já devem ter atingido a maturidade em gerenciamento de projetos necessária para implantar o Escritório de Projetos e Processos e com isto para obter uma estrutura específica e profissional.

O que se procura com a criação do PMO em empresas de médio porte é a uniformização dos projetos e processos visando diminuir os insucessos, homogeneizar as relações entre os diferentes setores da atividade, obter um melhor gerenciamento dos recursos humanos e evitar despesas desnecessárias.

De acordo com as pesquisas pode se identificar que Médias Empresas mesmo possuindo o nível de maturidade em gerenciamento, necessários para sua execução ainda poderá otimizar os seus resultados.

Xavier (2017) comenta que “existem quatro dimensões fundamentais que devem ser consideradas na análise da maturidade organizacional da gestão de projetos que são: processos, pessoas, tecnologia e governança com a maturidade sendo estabelecida pelo nível mais baixo dessas quatro dimensões.”





Figura 05: Dimensões do Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio

Fonte: Xavier, (2017)

### 3.5 BENEFÍCIOS DO PMO

Tendo em conta que são as necessidades e os problemas no desempenho dos projetos que levam a criação do PMO pode-se dizer que a sua implantação irá trazer benefícios, tais como: visão unificada dos problemas e dos indicadores sobre o desempenho dos projetos diante do negócio da empresa, bem como o excesso de atividades burocráticas. Colaneri (2011) apud Pinto diz que os fatores que levam à necessidade de se criar um PMO são:

- Baixo desempenho dos projetos;
- Necessidade de consolidar dados para saber o que realmente está acontecendo com os projetos;
- Expectativas frustradas dos *stakeholders*;
- Aumento da complexidade e/ou volume dos projetos;
- Escassez de recursos e a pressão crescente sobre os Gerentes de Projetos;
- Necessidade de transferência de conhecimento;
- Ponto focal dos esforços de gerenciamento de projetos.

Resumindo o PMO é um prestador de serviços, e como tal precisa agregar valor para a empresa, facilitando a eficiência e a eficácia da gestão ao mesmo tempo que promove a transparência “aos dirigentes acerca dos projetos que compõem a carteira da empresa conforme Xavier (2017)”.

Fica, pois, claro que se foram as necessidades que levaram à criação do Escritório de Projetos e Processos, a sua operacionalização só poderá trazer benefícios, sendo que a visão das condições gerais e dos detalhes financeiros dos projetos.

Colaneri (2011) apud BURGHARDT ainda cita os benefícios que a implantação do PMO pode trazer às empresas, são eles:

- Melhor controle dos projetos;
- Padronização dos parâmetros de medição e avaliação de projetos, em relação a tempo, atividade e custos;
- Obtenção de dados de projetos atualizados;
- Realização sistemática de planos de projetos;
- Aumento da segurança no planejamento de projetos;
- Aumento da comunicação entre os grupos de projetos.

### 3.6 VANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DO PMO

Considerando os benefícios que a implantação do PMO pode trazer para a cultura organizacional alavancando todos os serviços relacionados acima e concentrando no mesmo setor diferentes projetos é correto afirmar que uma série de vantagens serão observadas após a operacionalização do escritório de projetos. Entre elas conforme Almeida apud Guimarães (2017) são citadas:

- Recursos compartilhados e coordenados em todos os projetos;
- Identificação e desenvolvimento de tecnologia;
- Melhores práticas e normas de gerenciamento;
- Centralização das informações para políticas e procedimentos;
- Gerenciamento da configuração centralizado em todos os projetos;
- Repositório e gerenciamento centralizados para riscos compartilhados;
- Escritório central para operação e gerenciamento de ferramentas dos projetos;
- Coordenação central de gerenciamento das comunicações entre projetos;
- Monitoramento central de todos os prazos e orçamentos do PMO geralmente no nível da empresa;
- Plataforma de aconselhamento para gerentes de projetos;
- Coordenação dos padrões de qualidade globais do projeto entre os gerentes de projeto e qualquer pessoal interno ou externo de qualidade ou organização de normatização.

O mesmo autor ainda cita (Block e Frame, 1988) outras vantagens como: “Reconhecimento, melhoria da lucratividade, times de projetos produtivos, melhoria organizacional, mudança da cultura ao gerenciamento de projetos e profissionalismo na alocação do pessoal de Gerenciamento de Projetos” ALMEIDA, (2017 p.16).

### 3.7 DESVANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DO PMO

É incomum que a empresa, principalmente de médio porte pretenda implantar um Escritório de Projetos sem antes ter identificada a real necessidade do mesmo. Portanto falar em desvantagens em relação aos benefícios e vantagens que o PMO trará para os negócios da organização é um paradoxo. Todavia ainda podem-se citar alguns problemas identificados nas pesquisas. Entre eles:

- Aumento na burocracia – Com a implantação do escritório de projetos, praticas anteriores poderão ser mais burocráticas pois os processos deverão passar por ele.
- Reclamação por parte dos envolvidos – As pessoas podem estranhar as mudanças provenientes das novas metodologias adotadas pela equipe do PMO.
- Resistência na sua adoção – As pessoas envolvidas nos projetos tendem a evitar mudanças pois sentem sua estabilidade ameaçada ao saírem de sua zona de conforto.

Devido à pouca importância constatada no levantamento das desvantagens pode-se considerar que o PMO, como foi demonstrado pelos autores pesquisados, só poderá trazer melhorias nos diferentes setores onde ele tiver abrangência.

Certamente aparecerão melhorias qualitativas e quantitativas à medida que a maturidade do gerenciamento partindo do PMO for sendo consolidada.

No próximo capítulo estará apresentado a implantação do PMO em empresas de médio porte.

## 4. O ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS

As organizações, qualquer que seja o seu ramo de negócios, quando se estabelecem precisam de um tempo para que se consolidem seus objetivos. Sendo que foram atingidos é comum que o grupo administrativo sinta que o porte da empresa e o nível de maturidade chegaram a um ponto onde se faz necessário um aprimoramento da operacionalização dos setores administrativos e de processos.

No meio empresarial é comum que se busquem alternativas visando otimização da produção, aumento da lucratividade, profissionalização da mão de obra, entre outras. Nessa finalidade, um Escritório de Projetos e Processos é indicado por que traz a visão holística das expectativas da empresa.

### 4.1 A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Primeiramente será necessário conhecer o que a organização pretende ao implantar um departamento focado em projetos. Barcaui apud Merwe (2002) “Os diversos modelos de escritório de projetos existentes, bem como sua aplicação, são modelados pela necessidade e capacidade da empresa na gestão de seus projetos”. Se existe na empresa a integração entre o planejamento estratégico, a cultura organizacional e o Escritório de Projetos.

Isso posto, passa-se a condição da implantação do escritório que pretende difundir a competência em gerenciamento de projetos por toda a organização.

Um conjunto de passos deve ser seguido para a realização da implantação do PMO. Em levantamento teórico realizado sobre três autores, tem-se a comparação das etapas de implantação na visão de cada um dos autores conforme segue (GERHARD, 2004): citado em COLANERI (2011 pág. 31)<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> TCC apresentado por Felipe Pereira Colaneri junto a FGV / Jundiaí, São Paulo / 2011

Passo	BLOCK (1998)	CLELAND (2002)	VARGAS (2003)
1	Identificar um Padrinho	Definir serviços	Escolher tipo de PMO
2	Definir funções	Definir competências	Obter suporte ( <i>Sponsor</i> )
3	Preparar plano de comunicação	Definir e anunciar início do PMO	Criar infraestrutura
4	Preparar orçamento	Trabalhar necessidades dos GP's	Motivar e doutrinar envolvidos
5	Obter fundos e suporte ( <i>Sponsor</i> )	Desenvolver serviços do PMO	Implementar estrutura
6	Conduzir projeto piloto	Refinar habilidades	Estabelecer projeto piloto
7	Entrar em operação	Entregar melhores produtos	Entrar em operação
8			<i>Feedback</i> e melhoria contínua

Tabela 02: Passos para implantação de um PMO

Fonte: Colaneri, 2011

Feitas as devidas observações pode se considerar que o modelo proposto por Vargas é o que melhor se adapta aos Escritórios de Projeto e Processos nas empresas de médio porte porque a realidade do trabalho em equipe é a melhor modalidade de obter resultados positivos.

## 4.2 - FASES PARA IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS

**4.2.1 - Fase um:** Esta fase é caracterizada pela apresentação da vontade da administração da empresa junto aos colaboradores que irão constituir o grupo do PMO. Nela serão definidos o escopo e as condições necessárias para a sua concretização, tais como custos, prazos, recursos humanos, planos de implantação previsão de riscos, entre outros.

Também neste momento serão estabelecidos os requisitos, as competências dos envolvidos que serão submetidos ao controle administrativo para dar início à implantação. Foram destacados da tabela os itens “1. Escolher o tipo de PMO” e “2. Obter suporte”.

**4.2.2 - Fase dois:** Nesta fase serão utilizadas as ferramentas necessárias para a implantação do PMO propriamente dito. Será a execução do que foi planejado. Todos os componentes já estarão selecionados bem como as pessoas, os recursos e os métodos definidos. Colaneri, (apud Gerhard, 2004, p.34) cita “Metodologia e procedimentos: a elaboração de uma metodologia de processos e procedimentos padrões que serão importantes para que os projetos tenham ampliação no índice de sucesso”.

Ainda, Colaneri (apud Gerhard 2004 p.35) considera que: “Segundo CLELAND (2002), “esta fase representa à definição e divulgação do início das atividades do PMO, além de estabelecer um plano para levantamento dos índices de sucesso iniciais no apoio aos Gerentes de Projetos e alta administração. Muita atenção deve ser dada aos Gerentes de Projetos e a alta administração a fim de entender suas necessidades e posteriormente atendê-las”.

É indispensável que o apoio dos gerentes de projeto e da alta administração seja total porque o sucesso esperado sobrevirá dessa conexão. Na tabela 5 apresentada acima pode se vincular a esta fase o item 3 “Criar infraestrutura”, item 4 “Capacitar os Stakeholders” item 5 “implementar a estrutura”, item 6 “Estabelecer o projeto”.

**4.2.3. Fase Três:** Concluída a fase de implantação, estando todas as partes cientes de suas funções e as ferramentas de execução devidamente preparadas passa-se a estender os procedimentos do PMO para as demais áreas da empresa. Isto porque o envolvimento dos stakeholders e dos projetos e as demais áreas da mesma empresa precisam estar em perfeita sintonia; Recursos humanos, área financeira e administrativa.

Nessa etapa é feita a capacitação de equipes nas principais habilidades e ferramentas de BPM e PM para formação de times de negócios que poderão estar sendo executados.

Conseguir o envolvimento da equipe do PMO é função do gerente de projetos, essa habilidade é característica da liderança para manter a motivação integralmente em todas as etapas do projeto. Da parte da equipe o gerente deve garantir o comprometimento e isso pode ser mantido através da atitude dialógica entre as partes. No trabalho em equipe é fundamental que todos tenham condições de expor suas ideias.

O mesmo acontece com a transparência, todos os avanços e ajustes precisam estar comunicados no ambiente empresarial tanto com a alta administração como também com os colaboradores.

A terceira fase caracteriza-se por ser um momento operacional. Na tabela de Vargas, citada acima enquadra-se no item 7. “Entrar em operação”.

**4.2.4 - Fase Quatro:** Nessa fase o PMO está pronto para desenvolver os projetos pretendidos pela organização. Todos os colaboradores que estarão devidamente capacitados e cientes das tarefas que deverão ser desempenhadas.

Colaneri (apud Valeriano 2002) comenta que todo o conhecimento obtido na capacitação dos envolvidos precisam estar voltados para melhoria de processos, aquisição dos melhores *softwares* para cada caso. A equipe precisará estar buscando os melhores resultados

das lições aprendidas, reforçando a busca da qualidade sempre tendo como o objetivo o sucesso.

Na tabela de Vargas esta fase está citada no item 8 “Melhoria Contínua”

Pode suceder, no entanto que apesar de todos os esforços dispendidos apareçam algumas questões relevantes que são verdadeiros desafios, quando a empresa implanta o escritório de projetos. Isso porque primeiramente ele será um novo departamento na empresa, porém não será um gerador de rendas nas atividades iniciais. Também é um setor burocrático que vai envolver legislação, normas técnicas, ferramentas tecnológicas e *staff* devidamente capacitado e especializado. Mesmo estando totalmente estruturado nos aspectos físicos e humanos deve se considerar também que há projetos que falham e então o PMO precisa estar atento para não ser apenas mais um elemento complicador dos resultados.

#### 4.3 TIPOS DE ESCRITORIOS DE PROJETOS

Para esta parte da pesquisa a fonte de referência que mais atendeu as necessidades foi o artigo “Tipologia dos Escritórios de Projetos” de Aloysio Vianna Jr. Portanto as citações disponíveis para enriquecimento do texto serão apresentadas da mesma forma.

Consta que a partir da década de 90, no século passado o professor Robert Kaplan evidenciou a necessidade de criar nas empresas um ambiente voltado para negócios, processos internos e perspectivas futuras. Na visão do Kaplan as empresas deveriam ter um setor especial voltado para resultados, mas as primeiras barreiras foram desafiadoras então ele se voltou para cenários mais promissores

Cenário este que se revelou na criação de um setor de gerenciamento de projetos. Considerou-se que a experiência foi positiva porque trouxe uma nova visão para as empresas tanto no aspecto financeiro quanto na valorização das competências internas.

Vianna Jr. (PMO) apresenta a seguinte:

Foi Verzuh (1999), autor de um dos livros mais vendidos do século passado sobre o assunto nos EUA, um dos primeiros a ressaltar a importância de se criar uma unidade, denominada genericamente por ele de "Project Office", para apoiar o gerenciamento de projetos em uma organização propor uma classificação para essas unidades baseada na autoridade que elas tinham sobre os projetos dentro da organização. Em sua visão, o PMO era um conceito único, implantado de diferentes formas, em função da cultura da empresa onde ele era criado. VIANNA JR. p.82

Com isso entende-se que a proposta de criação de escritórios de projeto é considerada indispensável. O nível de competência e autoridade dependem do estágio de maturidade das empresas e assim os PMOs podem ser descritos com base na sua tipologia. A saber:

**4.3.1 - CEx Centro de Excelência:** É um escritório enxuto geralmente adotado por empresas em início da fase de maturidade. Vianna Jr. destaca que “Possui as competências na área de gerenciamento de projetos sendo normalmente criado para fomentar a esta cultura e apoiar diversos setores da organização na condução dos projetos.” São escritórios que atuam em empresas que tenham ambientes mais estáveis.

A figura abaixo pretende representar a posição do CEx. na empresa

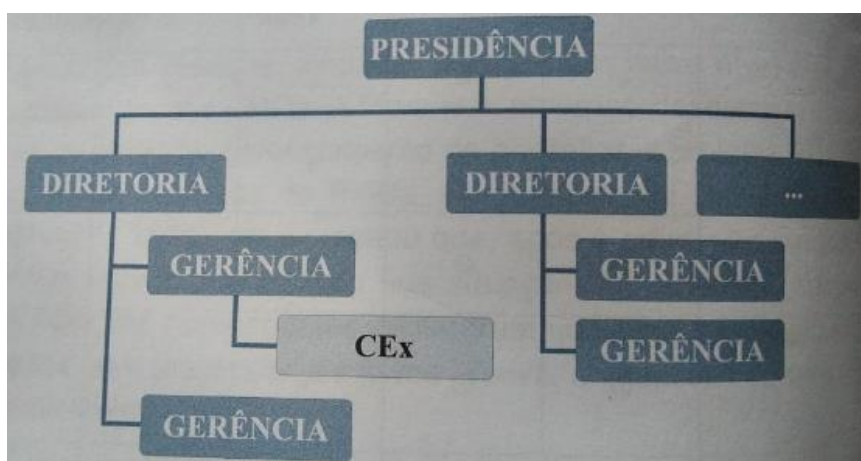


Figura 06: Centro de Excelência

Fonte: PMO Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática, p.84

No CEx os serviços mais importantes estão voltados para as melhores práticas de gerenciamento de projetos, para a busca da otimização dos procedimentos internos e apoio às práticas das equipes de projetos, bem como a capacitação do pessoal com recursos da organização.

**4.3.2 – EAp – Escritório de Apoio a Projetos:** Esse modelo de escritório é adotado por empresas cuja a área de projetos ainda se encontra precária. Vianna Jr. (PMO) afirma que “Organizações que adotam uma estrutura funcional ou por processos, se beneficiam neste modelo, uma vez que o mesmo absorve as tarefas de planejamento e



documentação dos projetos, cujas atividades são conduzidas dentro dos diversos setores da organização ou terceirizadas.”

Esse escritório pode gerenciar projetos, contudo não possui governança sobre os mesmos. Uma mesma empresa pode ter vários EAps tanto próprios quanto terceirizados. Conforme a figura abaixo do PMO p.85

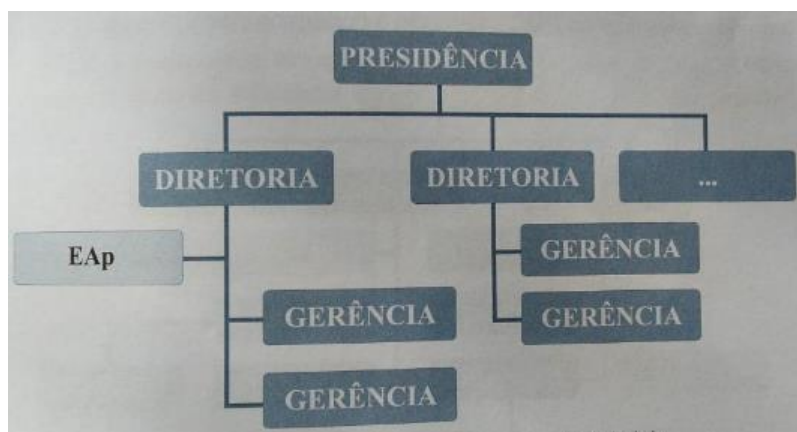


Figura 07:O EAp apoia os projetos conduzidos no setor onde ele é criado.

Fonte: PMO Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática, p.85

Os serviços prestados por este escritório são melhorar as práticas em gerenciamento de projetos, desenvolver e acompanhar cronogramas detalhados a gestão financeira promovendo a integração entre os dados dos projetos aos sistemas corporativos da empresa.

**4.3.3 – EPj - Escritório de Projetos:** O modelo EPj é mais comum dentro das organizações. Neste ponto as empresas possuem competências para a criação do setor de gerenciamento de projetos que pode atuar com independência. Podem estar em organizações públicas ou privadas sendo corresponsáveis pelo resultado obtido nesses projetos. Abaixo a figura que representa uma estrutura com o EPj. (PMO p.86)

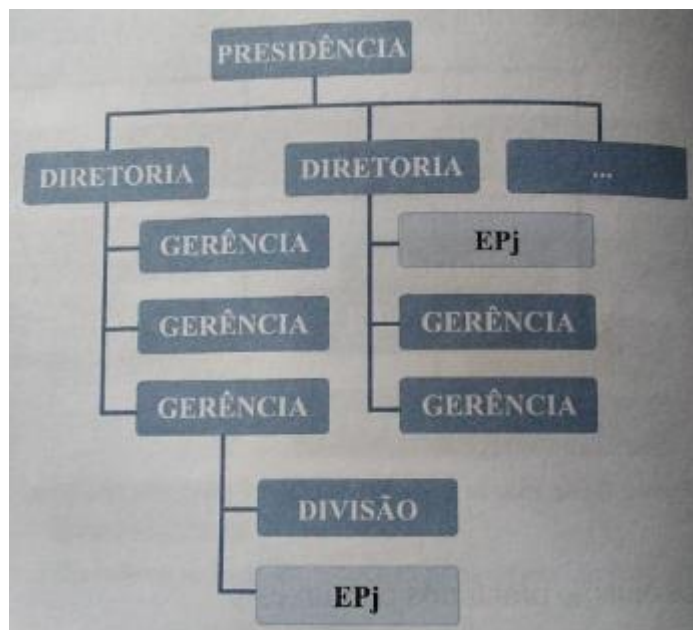


Figura 08: O EPj pode conduzir desde um único projeto até os projetos de um setor.

Fonte: PMO Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática, p.86

Segundo Vianna Jr. PMO os serviços prestados por um EPj são: “Apoio e coordenação dos gerentes de projetos que normalmente possuem um elo de subordinação a ele e acompanhamento do desempenho físico-financeiro dos projetos de forma integrada mesmo quando não responsáveis pela gestão financeira.”

#### 4.3.4 - EPg - Escritório de Programas

Nesse modelo as empresas apresentam alto nível de maturidade e gerenciamento de projetos que são coordenados de forma integrada e competente. Sua atuação está subordinada diretamente à alta administração e é parte de um sistema complexo de governança corporativa a qual se integra aos demais processos.

A figura abaixo conforme aparece em Vianna Jr. (PMO p.87) demonstra a posição do EPg na empresa.



Figura 09: O EPg supervisiona os projetos, participa da governança corporativa e pode coexistir com diversas formas de implementação do gerenciamento de projetos.

Fonte: PMO Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática, p.87

O mesmo autor (p.88) demonstra os serviços tipicamente prestados, são eles: “Promover a seleção, iniciação, monitoração e alinhamento dos projetos sob sua responsabilidade e gerenciar os requisitos e riscos de forma integrada, possuindo foco na geração de benefícios dos projetos para a organização.”

**4.3.5 - EEp - Escritório Executivo de Projetos:** Esse escritório entre todos aqui apresentados é o que “possui responsabilidade integral pelos resultados além de correspondente autoridade sobre recursos e decisões” conforme VIANNA JR. (PMO p.88) geralmente o modelo em pauta aparece nas empresas que já atingiram a excelência no nível de maturidade e agilidade necessárias para operar em determinado ambiente de negócios.

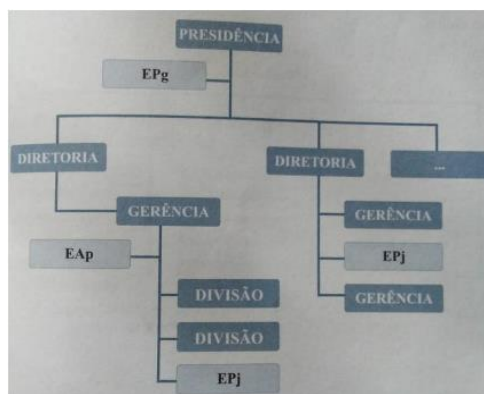


Figura 10. OEEP está no primeiro nível da estrutura, atuando de forma matricial na organização. Possui responsabilidade integral sobre o desenvolvimento dos projetos.

Fonte: PMO Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática, p.88

Da mesma forma, Vianna Jr. (PMO p.89) identifica os serviços tipicamente prestados: “Integral responsabilidade pela condução dos projetos em uma organização, podendo ser adotado como modelo de uma organização projetizada e gerenciamento de recursos dos projetos e corresponsabilidade nessa alocação.

Conforme Vianna Jr. um PMO não está representado como um setor estático, ele é dinâmico, isto é, vai sendo adaptado ao crescimento da maturidade e responsabilidade da empresa. Pode sair de uma situação de nenhuma autoridade até evoluir para a completa responsabilidade, muito embora possam deixar de atingir o tipo EEp considerando que o ponto ótimo é ditado pelo ambiente de negócios onde a organização opera e pelo seu sistema de governança de projetos, ainda segundo o mesmo autor.

## 5 - CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi apresentar os benefícios da implantação de um Escritório de Projetos e Processos em empresas de Médio Porte.

As pesquisas permitiram constatar que realmente o Escritório de Projetos e Processos é um setor da organização que traz inúmeras melhorias no gerenciamento da empresa como um todo. Quer-se dizer com isso que o PMO está a serviço de todos os setores da empresa, tanto nos projetos, programas e portfólios quanto no gerenciamento e no planejamento.

Todavia existem fatores nas organizações que podem colaborar para que o escritório tenha sucesso. O principal fator é a maturidade da empresa que pode ser constatada conforme esta pesquisa.

As vantagens da implantação do escritório ficaram evidenciadas nas pesquisas. As condições que a atualidade oferece quanto aos mercados, aos negócios, aos avanços tecnológicos, ao acesso ao conhecimento consolidam cada vez mais a necessidade de efetividade nos contratos. Desta forma o trabalho oferecido pelo PMO só vem reforçar que os esforços despendidos foram compensados com sucesso.

Como toda mudança a implantação do PMO apresenta também algumas dificuldades principalmente quando exigem que a cultura organizacional da organização venha a ser modificada. Além disso a nova metodologia que o escritório possa vir a implantar pode causar desconforto nos colaboradores mais resistentes a mudanças. Cabe a alta administração fazer com que as informações cheguem a todos para que conheçam o PMO.

Com base nessas observações é necessário considerar que a pesquisa é resultado de um estudo bibliográfico. Os autores consultados não apresentaram contradições quanto aos itens aqui destacados, portanto este conhecimento deve ser considerado.

Novos estudos permitirão que sejam aperfeiçoados cada vez mais para que os PMOs estejam realmente aptos a colaborar com eficiência e eficácia no mercado que se apresentam cada vez mais complexo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALMEIDA**, Norberto de Oliveira – Apostila Gerenciamento de projetos 03/16 ISAE FGV IDE 2017 Curitiba

ARANHA, Frederico. Sucesso: Artigo disponível em: <https://sitecampus.com.br/o-que-e-sucesso-em-gerenciamento-de-projetos/> (2015) Acessado em 21/02/2018

BARCAUI, ANDRÉ (org) PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática, Rio de Janeiro: Brasport, 2012

CASTRO, Marcelo Campolina. Desenvolvendo a maturidade em gestão de projetos nas empresas através da implantação do PMO. Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao\\_artigo/703](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/703) Acesso 14/02/2018

COLANERI, Felipe Pereira. Implantação de Escritório de Projetos em Pequenas Empresas: Vantagens e Desvantagens. Disponível em: [https://www.academia.edu/6318972/IMPLANTA%C3%87%C3%83O\\_DE\\_ESCRIT%C3%9](https://www.academia.edu/6318972/IMPLANTA%C3%87%C3%83O_DE_ESCRIT%C3%9). Acessado em 17/03/2018

LEI 123/2016, Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas

1 PMI gerenciamento de projetos: - Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>. Acesso em 10/03/2018

RICARDO, Luiz. Entendendo o Triângulo de Ferro, porque não podemos ter tudo. Disponível em: <http://luizricardo.org/2013/09/entendendo-o-triangulo-de-ferro-porque-nao-podemos-ter-tudo/>. Acessado em 11/02/2018

SCHEIN, Edgard H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Disponível em [http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture\\_schein.pdf](http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein.pdf). Acessado em: 07/03/2018

2 THOMPSON JR. & STRICKLAND III (2000) Artigo Estrutura Organizacional: Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35360691/Planejamento\\_estrategico\\_como\\_ferramenta\\_de\\_comp.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524659826&Signature=204HCmZ4KhbpG1ZGeEUYCjqqhXg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPrimeiros\\_dados\\_quali-quantitativos\\_do\\_m.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35360691/Planejamento_estrategico_como_ferramenta_de_comp.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524659826&Signature=204HCmZ4KhbpG1ZGeEUYCjqqhXg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPrimeiros_dados_quali-quantitativos_do_m.pdf)  
Acesso em 10/01/2018

**VIANNA JR., ALOISYO:** in PMO – Tipologia dos Escritórios de Projetos – p.80 à p.103, Rio de Janeiro: Brasport, 2012

XAVIER, Carlos Magno da Silva. Conceito de BPMO e PMO Artigo disponível em: <http://beware.com.br/academia/artigos/escritorio-de-projetos-e-processos-epp/>. Acesso em 15/04/2018

XAVIER, Carlos Magno da Silva. <https://pt.linkedin.com/pulse/escrit%C3%B3rio-de-gerenciamento-projetos-e-processos-da-silva-xavier>. Acesso em 15/04/2018

XAVIER, Carlos Magno da Silva. <https://www.linkedin.com/pulse/como-implantar-um-escrit%C3%B3rio-de-gerenciamento-pmo-da-silva-xavier/>. Acesso em 16/04/2018

**VIANNA JR., ALOISYO:** in PMO – Tipologia dos Escritórios de Projetos – p.80 à p.103, Rio de Janeiro: Brasport, 2012

---