



Recebido em 06/11/2019. Aprovado em 27/11/2019. Publicado em 16/12/2019.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro

Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS

e-ISSN: 2359-5876

DOI: [10.5935/2359-5876.20190009](https://doi.org/10.5935/2359-5876.20190009)



## AS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DOS ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE PROJETOS

### MAIN CONTRIBUTIONS OF PROJECT MANAGEMENT OFFICES

Jairo Cardoso Oliveira <sup>1</sup>

Marcello Gubbelini <sup>2</sup>

#### RESUMO

As empresas estão utilizando cada vez mais frequentemente as estruturas organizacionais conhecidas como Escritórios de Gestão de Projetos (EGP), para obter melhores taxas de sucesso em seus projetos e fornecer base de sustentação empresarial para alcançarem seus objetivos estratégicos. Este trabalho se propõe a abordar o Escritório de Gestão de Projetos, verificando as principais atividades executadas e suas contribuições. Através de um questionário estruturado fechado, respondido por profissionais envolvidos com gestão de projetos e EGP, foram identificadas uma significativa proporção de adoção destas estruturas organizacionais nas empresas e a existência de uma vasta gama de atividades que podem ser executadas por tais estruturas, com uma forte presença de atividades voltadas ao monitoramento e controle do desempenho dos projetos. Em função da vasta gama de atividades possíveis de serem executadas, este trabalho também identificou que os EGPs atuam de forma distinta entre si.

**Palavras-chave:** PMO; Estrutura Organizacional; Grupos de Atividades.

#### ABSTRACT

Companies are increasingly using organizational structures known as Project Management Offices (PMOs) to achieve better success rates in their projects and provide a foundation of business sustainability to achieve their strategic objectives. This paper proposes to approach the Project Management Office, verifying the main activities carried out and their contributions. Through a closed structured questionnaire, answered by professionals involved with project management and PMO, a significant proportion of the adoption of these organizational structures in companies was identified and a wide range of activities can be carried out by such structures, with a strong presence of activities focused on the monitoring and control of project performance. Due to the wide range of possible activities to be carried out, this work also identified that the PMOs act differently.

**Keywords:** PMO; Organizational Structure; Activity Groups.

<sup>1</sup> Doutorando em Administração Pelo PPGA da Universidade Nove de Julho - UNINOVE. E-mail: [jairo.oliveira13@gmail.com](mailto:jairo.oliveira13@gmail.com)  <http://orcid.org/0000-0001-5639-9725>

<sup>2</sup> Especialista em Gestão de Projetos. Universidade de São Paulo - USP. E-mail: [gubbelini@uol.com.br](mailto:gubbelini@uol.com.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, no qual as empresas buscam alcançar seus objetivos estratégicos (redução de custos e/ou prazos, criação de novos produtos, entre outros) de forma rápida, segura e precisa, os projetos desempenham um papel de grande importância, pois são os meios pelos quais as empresas implementam as mudanças necessárias para alcançarem seus objetivos estratégicos (Dinsmore & Cookie-Davis, 2006).

Considerando a estimativa de que aproximadamente 25% da economia global é baseada em projetos (Bredillet, Turner, & Anbari, 2008), não é de se estranhar que exista uma preocupação crescente em obter melhores taxas de sucesso dos projetos e, para tanto, a adoção de estruturas organizacionais dedicadas à esta disciplina, também conhecidas como Escritórios de Gestão de Projetos, tem se tornado cada vez mais frequente nas empresas (Block, 1998; PMI, 2013a).

Os Escritórios de Gestão de Projetos possuem funções e serviços alinhados com as necessidades e expectativas de cada organização, ou seja, suas funções variam muito entre empresas (Hobbs & Aubry, 2007; PMI, 2013a). Embora exista uma vasta literatura e pesquisas sobre as funções e tipos de EGP, não existe um modelo único ou padrão a ser seguido sobre a forma correta de atuação de um Escritório de Projetos (Hobbs & Aubry, 2007; PMI, 2013a)

O objetivo deste trabalho é analisar as funções e serviços descritos na literatura teórica e compará-las com o resultado obtido através de uma pesquisa com diversos profissionais que atuam com projetos, a qual identificou as principais funções e serviços prestados por seus Escritórios de Projetos. Assim, este artigo responde a seguinte questão de pesquisa: Quais as principais atividades que são executadas pelo EGP?

Os resultados encontrados se mostraram compatíveis com pesquisas que foram referenciadas, demonstrando que no âmbito brasileiro, os EGPs vêm ganhando maior número de adeptos, independentemente do tamanho das organizações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção se inicia com a revisão da literatura, que apresenta os principais conceitos sobre projetos e gestão de projetos, como forma de embasamento para avançar sobre o tema do Escritório de Gestão de Projetos.

### 2.1 Projetos

O mundo está cercado de produtos ou serviços resultantes de projetos. Evidências como as pirâmides, os canais de irrigação da Mesopotâmia, templos gregos, monumentos, cidades e estradas romanas, catedrais medievais, muralha da China, castelos da Renascença permitem afirmar que projetos existem há milênios. Juntamente com projetos mais recentes como a torre Eiffel, a viagem à Lua, são todos exemplos de resultados de projetos (Maximiano, 2010)

A definição de projetos pode ser obtida de diversos autores, porém a mais clássica é a definição do guia PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* ” (PMI, 2013a), que propõe que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo:

- A natureza temporária dos projetos, implica que existe um início e um término, mesmo que o prazo compreendido não seja necessariamente curto. Diferentemente dos seus produtos, serviços ou resultados criados, pois estes podem durar séculos ou milênios (PMI, 2013a), conforme os exemplos citados anteriormente.
- Projetos criam produtos, serviços ou resultados únicos. Embora possam existir elementos repetitivos em algumas entregas ou atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto (PMI, 2013a).

Através dos projetos, as empresas criam novos serviços, novos produtos, reduzem custos, melhoram sua eficiência, entre outros, para sobreviverem em um mercado cada vez mais competitivo, ou seja, projetos são os meios pelos quais as empresas implementam as devidas mudanças, para alcançarem seus objetivos estratégicos (Dinsmore & Cookie-Davis, 2006).

Tal ponto de vista é confirmado no guia PMBOK (PMI, 2013a), o qual menciona que as organizações frequentemente utilizam os projetos como um meio de direta ou indiretamente alcançarem os objetivos do plano estratégico.

## 2.2 Gerenciamento de projetos

É inegável que para a execução dos projetos da antiguidade, eram empregados algum nível de planejamento, coordenação e controle, porém a disciplina moderna de gerenciamento de projetos se estabeleceu apenas na segunda metade do século XX (Maximiano, 2010). No final da década de 1950 e começo da década de 1960, as indústrias aero-espacial e de defesa já tinham utilização massiva de gestão de projetos, ocasionando um efeito cascata em toda a cadeia de fornecedores, para que também adotassem os conceitos dessa gestão (Kerzner, 2009).

Na década de 1960 foram criados o *International Project Management Association* (IPMA) e o *Project Management Institute* (PMI), os quais compilaram e organizaram as práticas de gerenciamento de projetos, tornando-a em uma disciplina, cada qual com seu respectivo corpo organizado de conhecimentos:

- IPMA: ICB (*IPMA Competence Baseline*)
- PMI: PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*)

De acordo com o guia PMBOK (PMI, 2013a), gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos requer uma série de aptidões, habilidades, processos e práticas específicas que diferem do gerenciamento de atividades contínuas/rotineiras (Dinsmore & Cookie-Davis, 2006), tais como as atividades rotineiras das áreas de produção ou manufatura.

Visto que os projetos são temporários em sua natureza, seu sucesso deve ser medido em termos da sua conclusão dentro das restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos, conforme alinhado entre os envolvidos no projeto (PMI, 2013a).

A pesquisa *Pulse of the Profession – The High Cost of Low Performance* (PMI, 2016), aponta que empresas que investem na disciplina de gerenciamento de projetos desperdiçam 13 vezes menos dinheiro do que as demais empresas, pois atingem seus objetivos estratégicos com mais sucesso, uma vez que a taxa de sucesso dos projetos é 2,5 vezes maior (89% de sucesso para as empresas que investem em gestão de projetos contra apenas 34% de empresas que não investem).

A disciplina de gerenciamento de projetos abrange mais aspectos do que apenas a eficiência dos projetos de forma individual. Esta abrangência se dá em três níveis conforme mostra a Figura 1.

Figura 1. Níveis da disciplina de gerenciamento de projeto

Nível	Propósito	Elementos
Estratégico	Definição de quais projetos executar e que direção a seguir	Planejamento estratégico Gerenciamento de portfólio Indicadores estratégicos
Organizacional	Definição de como estruturar a empresa para executar os projetos	Maturidade organizacional Escritório de gestão de projetos Gerenciamento de programas Indicadores táticos (“drivers”)
Operacional	Execução propriamente dita (foco na eficiência)	Gerenciamento dos projetos – processos, técnicas e ferramentas

Fonte: Maximiano (2010)

### a) Nível Estratégico

Neste nível, a abordagem relaciona-se à eficácia global da organização. Enfatiza a geração de valor e as vantagens competitivas a serem alcançadas por meio dos projetos.

As principais decisões estratégicas relacionadas aos projetos são:

- Escolher quais projetos realizar, de forma a atender aos objetivos estratégicos da empresa (como produtos e serviços a oferecer aos clientes, aprimorar os sistemas internos, etc.);

- Escolher quais recursos empregar para executar tais projetos.

b) Nível Organizacional

Este nível trata principalmente de como organizar e mobilizar os recursos da empresa para executar o que foi decidido no nível estratégico.

Este nível envolve:

- Criação e operação de Escritórios de Gestão de Projetos;
- Criação de sistemas de apoio e controle dos projetos;
- Orientação e treinamento dos gerentes e equipes de projetos;
- Comunicação entre os níveis estratégico e operacional;
- Definição de critérios e sistemas de gerenciamento de programas e portfólios;
- Adaptação da estrutura e recursos da empresa em função das necessidades dos projetos.

c) Nível Operacional

Este nível compreende os elementos clássicos do processo de gerenciamento do projeto individual, como ferramentas e técnicas para sua iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Neste nível se encontram as áreas de conhecimento, ferramentas e processos do guia PMBOK (PMI, 2013a), assim como as competências do IPMA.

### 2.3 Escritório de Gestão de Projetos (EGP)

Empresas que atuam com diversos projetos normalmente necessitam de estruturas organizacionais dedicadas à disciplina de gerenciamento de projetos (Maximiano, 2010), também conhecidas como Escritório de Gestão de Projetos (EGP). Tais estruturas podem ser responsáveis por inúmeras atividades que auxiliam a disciplina de gerenciamento de projetos em geral, tais como: criação de uma metodologia padrão de gerenciamento de projetos; disseminação da disciplina na empresa; reporte do status dos projetos para a alta administração; reporte de um painel executivo dos projetos; gerenciamento em si dos projetos; identificação, seleção e priorização de novos projetos; entre outras.

O aumento do número de Escritórios de Gestão de Projetos no cenário corporativo, é motivado pelo desejo das empresas em aumentar as taxas de sucesso dos projetos, que continuamente estão tornando-se mais complexos (Block, 1998; PMI, 2013a).

De acordo com o guia PMBOK (PMI, 2013), o Escritório de Gestão de Projetos é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um Escritório de Gestão de Projetos variam muito entre as empresas, indo desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos (Hobbs & Aubry, 2007; PMI, 2013a)

Embora exista uma vasta literatura sobre os modelos e tipificações dos Escritórios de Gestão de Projetos, conforme a Figura 2, não há um modelo único a ser seguido pelas empresas (Hobbs & Aubry, 2007; PMI, 2013a).

Figura 2. Tipificações de Escritórios de Gestão de Projetos

Autor	Tipificações
Dinsmore (1999)	“Autonomous Project Team”
	“Project Support Office”
	“Project Management Center of Excellence”
	“Program Management Office”
Gartner Research Group	“Project Repository”
	“Coach”
	“Enterprise”
Crawford (2002)	“Level 1: Project Control Office”
	“Level 2: Business Unit Project Office”
	“Level 3: Strategic Project Office”

Autor	Tipificações
Englund, Graham e Dinsmore (2003)	“Project Support Office” “Project Management Center of Excellence” “Program Management Office” “Project Repository”
Kendall e Rollins (2003)	“Coach” “Enterprise” “Deliver Now” “Project Office”
Garfein (2005)	“Basic PMO” “Mature PMO” “Enterprise PMO”

Fonte: Hobbs e Aubry (2007)

Em pesquisa descrita por Hobbs e Aubry (2007), os autores identificaram as 27 funções mais importantes na opinião de 500 Escritórios de Gestão de Projetos, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Relação das 27 funções mais importantes de um EGP

Função	Percentual de EGPs que consideram importante
Reportar o status dos projetos para alta administração	83%
Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos	76%
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos	65%
Desenvolver competências (ex.: treinamentos)	65%
Implementar e operar um sistema de controle de projetos	60%
Prover aconselhamento à alta administração	60%
Coordenação entre projetos	59%
Criar e manter um painel executivo (“scoreboard”) de projetos	58%
Promover a disciplina de gestão de projetos na empresa	55%
Monitorar e controlar o desempenho do EGP	50%
Participar do planejamento estratégico da empresa	49%
Prover “mentoring” aos gerentes de projetos	49%
Gerenciar um ou mais portfólios	49%
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	48%
Gerenciar a documentação dos projetos	48%
Gerenciar um ou mais programas	48%
Conduzir auditorias nos projetos	45%
Gerenciar o relacionamento com o cliente	45%
Prover ferramentas	42%
Executar tarefas especializadas aos gerentes de projetos	42%
Alocar recursos para os projetos	40%
Conduzir revisões pós-implementações dos projetos	38%
Implementar e gerenciar base de lições aprendidas	34%
Implementar e gerenciar base de riscos	29%
Gerenciamento dos benefícios obtidos no projeto	28%
“Networking” e mapeamento do ambiente	25%
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos gerentes de projetos	22%

Fonte: Hobbs e Aubry (2007)

Através de uma análise fatorial das 27 funções mais importantes executadas pelos Escritórios de Gestão de Projetos, Hobbs e Aubry (2007) identificaram 5 grupos de funções, possibilitando o

entendimento do fundamento das estruturas em relação às diversas funções executadas, conforme a Tabela 2.

Tabela 2. Grupo de funções

Grupos de função	Média de importância
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos	3,82
Desenvolvimento de metodologia e competências em gerenciamento de projetos	3,52
Gerenciamento de multi-projetos	3,23
Gerenciamento estratégico	3,06
Aprendizado organizacional	3,00

Fonte: Hobbs e Aubry (2007)

Grupo 1: Monitorar e controlar a performance dos projetos: Este grupo foi considerado o mais importante na pesquisa. Estruturas com estas funções possibilitam a visibilidade e controle da performance dos projetos, possibilitando a devida governança dos projetos.

Este grupo é compreendido pelas seguintes funções:

- Reportar o status dos projetos para alta administração;
- Monitorar e controlar a performance dos projetos;
- Implementar e operar um sistema de controle de projetos;
- Criar e manter um painel executivo (*scoreboard*) de projetos.

Grupo 2: Desenvolvimento de metodologia e competências em gerenciamento de projetos: Este grupo é tradicionalmente associado com os Escritórios de Gestão de Projetos. Inclui funções que lidam com ferramentas e metodologias, e com o desenvolvimento de competências.

Este grupo é compreendido pelas seguintes funções:

- Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos;
- Promover a disciplina de gestão de projetos na empresa;
- Desenvolver competências (ex: treinamentos);
- Prover *mentoring* aos gerentes de projetos;
- Prover ferramentas.

Grupo 3: Gerenciamento de multi-projetos: Alguns Escritórios de Gestão de Projetos possuem a responsabilidade de executar uma série de projetos de forma coordenada, que muitas vezes envolvem programas e portfólios.

Este grupo é compreendido pelas seguintes funções:

- Coordenação entre projetos;
- Identificar, selecionar e priorizar novos projetos;
- Gerenciar um ou mais portfólios;
- Gerenciar um ou mais programas;
- Alocar recursos entre os projetos.

Grupo 4: Gerenciamento estratégico: Há uma tendência nos últimos anos, da disciplina de gerenciamento de projetos, em especial o Escritório de Gerenciamento de Projetos, ter um maior envolvimento com o alinhamento estratégico da empresa, e uma maior proximidade com a alta administração.

Este grupo é compreendido pelas seguintes funções:

- Prover aconselhamento à alta administração;
- Participar do planejamento estratégico da empresa;
- Gerenciamento dos benefícios obtidos dos projetos;
- Networking e mapeamento do ambiente.

Grupo 5: Aprendizado organizacional: Aprendizado organizacional tem sido um importante

tópico abordado na literatura nos últimos anos. Alguns Escritórios de Gestão de Projetos são bem ativos neste grupo de funções.

Este grupo é compreendido pelas seguintes funções:

- Monitorar e controlar a performance do EGP;
- Gerenciar a documentação dos projetos;
- Conduzir revisões pós-implementações de projetos;
- Conduzir auditoria nos projetos;
- Implementar e gerenciar base de lições aprendidas;
- Implementar e gerenciar base de riscos.

Atividades não incluídas nos grupos de funções: A análise fatorial produziu os 5 grupos mencionados anteriormente. Três funções não foram incluídas nestes grupos pois não foi identificada uma relação estatística nem conceitual com os grupos.

As três funções são:

- Executar tarefas especializadas aos gerentes de projetos;
- Gerenciar o relacionamento com o cliente;
- Recrutar, selecionar, avaliar e determinar os salários dos gerentes de projetos.

Confirmando a importância desta relação de atividades, uma pesquisa tipo *survey* elaborada por diversos capítulos do PMI (PMI, 2013d) utilizou-se da mesma relação de atividades identificada por Hobbs e Aubry (2007) para identificar as atividades mais executadas pelos EGPs participantes. Nesta pesquisa, as atividades de “Reportar o status dos projetos para alta administração”, “Monitorar e controlar o desempenho dos projetos” e “Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos” foram as mais executadas pelos EGPs participantes.

Em 2013 o PMI publicou o trabalho *Pulse of the Profession - PMO Frameworks* (PMI, 2013b), com o objetivo de entender as principais estruturas dos Escritórios de Gestão de Projetos existentes, e suas atividades mais comumente executadas, as quais também se mostraram alinhadas com o trabalho de Hobbs e Aubry (2007).

O Escritório de Gestão de Projetos possui uma vasta lista de funções que podem ser executadas para contribuir com o desenvolvimento da disciplina de gerenciamento de projetos na empresa, em busca de uma maior taxa de sucesso dos projetos.

Como não há um modelo único a ser implementado, as funções do Escritório de Gestão de Projetos variam muito entre as empresas cabendo a cada organização identificar suas necessidades e expectativas para que o Escritório de Gestão de Projetos contribua da melhor forma, para o atingimento dos seus objetivos estratégicos (Hobbs & Aubry, 2007; PMI, 2013a).

### 3. MÉTODO

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa: “Quais as principais atividades que são executadas pelo EGP?”, este trabalho utilizou-se de pesquisas bibliográficas e um questionário estruturado fechado. Segundo Martins & Theóphilo (2009) pesquisa bibliográfica busca “procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, *sites*, CDs, anais de congressos, etc.” (p.54). Neste artigo, a pesquisa bibliográfica concentrou-se em avaliar artigos, livros e documentos pertinentes aos temas gestão de projetos, Escritórios de Gestão de Projetos e suas principais atividades exercidas, de forma a possibilitar o sequenciamento, a estruturação e o direcionamento das questões a serem respondidas pelos participantes.

A escolha do questionário fechado foi tomada para obter a maior participação possível, optando-se por um questionário *on line*. Segundo Marconi & Lakatus (2010), a pesquisa padronizada ou estruturada, caracterizada como questionário fechado, é aquela na qual o entrevistador utiliza-se de um roteiro definido sobre o qual o entrevistado escolhe suas opções. O questionário foi disponibilizado inicialmente de forma piloto a um grupo restrito de respondentes, possibilitando identificar a necessidade de ajustes pontuais em relação ao sequenciamento, agrupamento e semântica de algumas questões abordadas. Após os devidos ajustes, o questionário foi disponibilizado via “website” da internet ([www.survio.com](http://www.survio.com)), encaminhado para um grupo de 250 profissionais de gestão de projetos e portfolio escolhidos a partir de avaliação de rede de relacionamento profissional (LinkedIn) entre profissionais

que se intitulam “gerentes de projeto”. Ao todo foram coletadas respostas de 79 profissionais, dos quais 76 indicaram possuir algum envolvimento (direto ou indireto) com os projetos de suas empresas.

As questões iniciais do questionário, buscaram a confirmação da qualificação dos respondentes, em relação à sua participação nos projetos de suas empresas. As questões subsequentes abordaram aspectos da disciplina de gestão de projetos e Escritórios de Gestão de Projetos de suas empresas, como por exemplo a quantidade e o custo médio dos projetos empreendidos nos últimos 12 meses, a existência de estruturas organizacionais dedicadas à disciplina de gestão de projetos e suas principais atividades, entre outras questões (vide Apêndice).

De forma a obter um maior nível de confiabilidade das respostas recebidas, todas as análises apresentadas neste trabalho consideram apenas as respostas dos participantes que indicaram ter algum envolvimento com os projetos de suas empresas.

Seguindo o mesmo conceito, quanto as perguntas que abordaram a quantidade e o custo médio dos projetos nos últimos 12 meses, foram consideradas apenas as respostas dos participantes que além de terem envolvimento com os projetos, também indicaram ter o devido conhecimento para responder as questões.

Para as questões mais específicas abordando os Escritórios de Gestão de Projetos e suas atividades, foram consideradas apenas as respostas dos participantes que além de terem envolvimento com os projetos, também indicaram a existência destas estruturas em suas empresas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi respondida por profissionais cujas empresas atuam em diversos segmentos, dos quais destacam-se os segmentos Bancário / Financeiro e TI / Telecomunicações, que juntos somam 75% do total apurado. Outros segmentos, tais como como Comércio, Indústria, Seguros, Automotivo, Serviços entre outros, não tiveram representatividade se considerados individualmente, por isso foram agrupados conforma a Tabela 3.

Tabela 3. Segmentação das áreas de atuação dos entrevistados

Segmento de atuação	Percentual de respostas
Bancário / Financeiro	51%
Tecnologia da Informação / Telecomunicações	24%
Treinamento / Educação	5%
Outros (Comércio, indústria, seguros, automotivo, serviços)	20%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação ao porte das empresas em que os respondentes atuam, a pesquisa identificou que 68% atuam em empresas com mais de 100 colaboradores, enquanto apenas 11% indicaram atuar em empresas com até 10 colaboradores, conforme a Tabela 4.

Tabela 4. Quantidade de colaboradores nas empresas pesquisadas

Faixas de quantidades de colaboradores	Percentual de respostas
Até 10	11%
Até 50	13%
Até 100	8%
Acima de 100	68%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Considerando a quantidade de projetos empreendidos pelas empresas nos últimos 12 meses, 69% dos participantes indicou que suas empresas gerenciaram mais de 25 projetos, enquanto apenas 12% dos participantes indicou que suas empresas empreenderam até 5 projetos, conforme a Tabela 5. De acordo com a metodologia adotada, foram descartados os respondentes que não responderam esta



questão.

Tabela 5. Quantidade de projetos empreendidos nos últimos 12 meses

Quantidades de projetos	Percentual de respostas
Até 5	12%
Até 15	10%
Até 25	9%
Acima de 25	69%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A pesquisa também abordou a média dos custos dos projetos empreendidos nos últimos 12 meses pelas empresas. A maioria dos participantes (42%) indicou que o custo médio dos projetos empreendidos por suas empresas era maior que R\$ 1.000.000, enquanto apenas 6% indicaram o custo médio de até R\$ 50.000, conforme pode ser verificado na Tabela 6. Também de acordo com a metodologia adotada, foram descartados os respondentes que não responderam esta questão.

Com base nas respostas obtidas, a pesquisa identificou que 87% dos participantes possuem um ou mais Escritórios de Gestão de Projetos em suas empresas, e apenas 13% indicaram não possuir uma estrutura dedicada à disciplina de gerenciamento de projetos em suas empresas conforme Tabela 7.

Tabela 6. Custo médio dos projetos empreendidos nos últimos 12 meses

Custo médio dos projetos	Percentual de respostas
Até R\$50.000,00	6%
Entre R\$50.001,00 até R\$100.000,00	8%
Entre R\$100.001,00 até R\$500.000,00	26%
Entre R\$500.001,00 até R\$1.000.000,00	18%
Acima de R\$1.000.000,00	42%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Vale ressaltar que este percentual de adoção identificado é maior do que o apresentado na pesquisa *Pulse of the Profession – The impact of PMOs on Strategy implementation* (PMI, 2013c) a qual apurou a existência de 70% de adoção dentre os participantes.

Tabela 7. Escritórios de Gestão de Projetos nas organizações pesquisadas

Adoção de EGPs	Percentual de respostas
Possui um ou mais EGPs	87%
Não possui EGP	13%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Dos participantes que indicaram existir um ou mais Escritórios de Gestão de Projetos em suas empresas, 36% possuem estruturas centrais, seguido de perto por 34% com estruturas específicas de projetos, 28% com estruturas departamentais e 2% indicaram outros tipos de estruturas, conforme Tabela 8.

Tabela 8. Tipificação de EGPs nas empresas pesquisadas

Tipos de EGPs	Percentual de respostas
Central	36%
Por projeto	34%
Departamental	28%
Outros	2%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com o objetivo de entender melhor o percentual de adoção dos Escritórios de Gestão de Projetos nas empresas, a pesquisa identificou a adoção destas estruturas em relação à distribuição da quantidade de projetos empreendidos pelas empresas nos últimos 12 meses. Nesta análise, foi identificado que o percentual de adoção dos Escritórios de Gestão de Projetos é claramente maior em empresas que gerenciam mais projetos, chegando ao percentual de 94% de adoção, apresentados na Tabela 9, corroborando (Maximiano, 2010) o qual afirma que tais estruturas são mais necessárias em empresas que gerenciam um maior número de projetos. Ressalta-se que a pesquisa também identificou a adoção de Escritórios de Gestão de Projetos em empresas que gerenciam um menor número de projetos, embora com um percentual de adoção variando entre 57% à 78%.

Tabela 9. Composição entre número de projetos e existência do EGP na organização

Quantidades de projetos	Possui EGP	Não possui EGP
Até 5	78%	22%
Até 15	71%	29%
Até 25	57%	43%
Acima de 25	94%	6%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A pesquisa também abordou o percentual de adoção dos Escritórios de Gestão de Projetos nas empresas, em relação ao custo médio dos projetos empreendidos nos últimos 12 meses. Nesta análise foi possível identificar que existe uma alta adoção dos Escritórios de Gestão de Projetos em todas as faixas pesquisadas, embora, como esperado, a menor faixa (custo médio de até R\$ 50.000,00), é a que possui o menor percentual, com 75% de adoção. Esta configuração pode ser verificada na Tabela 10.

Tabela 10. Composição entre custo de projetos e existência do EGP na organização

Custo médio dos projetos	Possui EGP	Não possui EGP
Até R\$50.000,00	75%	25%
Entre R\$50.001,00 até R\$100.000,00	100%	0%
Entre R\$100.001,00 até R\$500.000,00	81%	19%
Entre R\$500.001,00 até R\$1.000.000,00	100%	0%
Acima de R\$1.000.000,00	88%	12%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação às principais funções exercidas pelos Escritórios de Gestão de Projetos, destacaram-se as funções de “reportar os status dos projetos à alta administração” e “monitorar e controlar a performance dos projetos”, como pode ser verificado na Tabela 11. Comparando os resultados desta pesquisa com a pesquisa efetuada por Hobbs e Aubry (2007), estas atividades ficaram em primeiro e terceiro lugares respectivamente.

Tabela 11. Principais funções exercidas pelos EGPs nas empresas

Função	Percentual de EGPs que consideram importante
Reportar o status dos projetos para alta administração	85%
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos	80%
Criar e manter um painel executivo (“scoreboard”) de projetos	70%
Gerenciar um ou mais projetos / portfólios / programas	61%
Promover a gestão de projetos na empresa	59%
Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos	52%

Coordenação entre projetos	50%
Gerenciar a documentação dos projetos	50%
Implementar e operar um sistema de controle de projetos	42%
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	42%
Conduzir auditorias nos projetos	38%
Desenvolver competências (ex.: treinamentos)	36%
Prover ferramentas (Ex.: MS Project, Visio)	35%
Prover “mentoring” aos gerentes de projetos	33%
Monitorar e controlar o desempenho do EGP	33%
Participar do planejamento estratégico da empresa	32%
Alocar recursos para os projetos	29%
Executar tarefas especializadas aos gerentes de projetos	29%
Gerenciamento dos benefícios obtidos no projeto	27%
Prover aconselhamento à alta administração	27%
Gerenciar o relacionamento com o cliente	27%
Implementar e gerenciar base de riscos	26%
Conduzir revisões pós-implementações dos projetos	26%
Implementar e gerenciar base de lições aprendidas	24%
“Networking” e mapeamento do ambiente	11%
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos gerentes de projetos	9%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As funções de “criar e manter um painel executivo de projetos”, “gerenciar um ou mais projetos / programas / portfólios” e “promover o gerenciamento de projetos na empresa” também foram identificadas por uma grande parte dos participantes, completando assim as 5 principais funções executadas pelos Escritórios de Gestão de Projetos.

Seguindo o agrupamento das atividades sugerido por Hobbs e Aubry (2007), a pesquisa mostrou que o grupo “Monitorar e controlar o desempenho dos projetos” é o mais presente nas empresas, pois suas quatro atividades juntas, somaram 183 menções, conforme Tabela 12, seguido pelo grupo “Desenvolver metodologia e competências em gerenciamento de projetos”.

Tabela 12. Grupo de funções executadas pelos EGPs

Grupos de função	Menções na pesquisa
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos	183
Desenvolvimento de metodologia e competências em gerenciamento de projetos	142
Aprendizado organizacional	130
Gerenciamento de multi-projetos	120
Gerenciamento estratégico	64
Outros	43

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Vale mencionar que o resultado obtido é similar ao trabalho de Hobbs e Aubry (2007), pois estes dois grupos também foram considerados os mais presentes, inclusive na mesma ordem que a atual pesquisa os identificou. Os demais grupos não seguiram a mesma ordenação obtida no trabalho de 2007, o qual classificou o grupo de “Gerenciamento de multi-projetos” em terceiro lugar, seguido pelo grupo de “Gerenciamento estratégico” e por último o grupo de “Aprendizado organizacional”.

A pesquisa *Pulse of the Profession – The impact of PMOs on Strategy implementation* (PMI, 2013c) afirma serem de “Alto Desempenho” os Escritórios de Gestão de Projetos que executam 80% ou

mais dos projetos no prazo, dentro do orçamento e atingindo os objetivos originais propostos. Seguindo tais parâmetros, identificamos que apenas 8% dos respondentes válidos indicaram que seus Escritórios de Gestão de Projetos se enquadram nesta categorização.

Neste sub-grupo de “Alto Desempenho” se destacaram atividades ligadas ao desenvolvimento e fortalecimento da cultura da empresa em relação à disciplina de gerenciamento de projetos, bem como em relação ao alinhamento estratégico e uma maior proximidade dos Escritórios de Gestão de Projetos com a alta administração.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou identificar a existência de Escritórios de Gestão de Projetos na grande maioria dos participantes (87%). Embora empresas que gerenciem mais projetos possuam um percentual maior de adoção, empresas que gerenciam menos projetos também se utilizam destas estruturas.

A pesquisa confirmou que os Escritórios de Gestão de Projetos possuem uma vasta gama de atividades para auxiliar as empresas a alcançarem seus objetivos estratégicos. Das atividades pesquisadas, não houve nenhuma que não foi escolhida por ao menos um pequeno grupo de respondentes.

Foi identificado também que as atividades variam entre os Escritórios de Gestão de Projetos, haja visto que de todos os respondentes, não houve respostas idênticas. Reforçando esta afirmação, vale ressaltar que a pesquisa não avaliou o grau de maturidade de execução das atividades pesquisadas, ou seja, mesmo que a atividade tenha sido escolhida por mais de um respondente, isso não significa que ela seja executada exatamente da mesma forma.

Embora o grupo de atividades “Desenvolver metodologia e competências em gerenciamento de projetos” seja mais comumente associado aos Escritórios de Gestão de Projetos, a pesquisa identificou uma maior presença das atividades pertencentes ao grupo “Monitorar e controlar a performance dos projetos”, com destaque para as atividades “Reportar o status dos projetos para alta administração”, “Monitorar e controlar a performance dos projetos” e “Criar e manter um painel executivo (“scoreboard”) de projetos”.

Como o percentual identificado de Escritórios de Gestão de Projetos de “Alto Desempenho” é pequeno (apenas 8% do total de respondentes válidos), não foi possível confirmar a relação de que as atividades mais ligadas à cultura da empresa em relação à disciplina em gestão de projetos e ao alinhamento estratégico, são responsáveis por tal desempenho, sendo portanto uma oportunidade a ser estudada em trabalhos futuros.

Esta pesquisa limitou-se a identificar as atividades executadas pelos Escritórios de Gestão de Projetos e compará-las com a literatura teórica, porém o grau de adoção, detalhamento e maturidade de execução destas atividades não foram abordados, sendo também uma oportunidade a ser explorada em trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

- Block, T. R. 1998. The project office phenomenon. *PM Network*, 12, 25-32.
- Bredillet, C., Turner, J. R., & Anbari, F. T. (2008). Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research. *Project Management Journal*, 39(1), 6–10. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Dinsmore, P. C., & Cookie-Davis, T. (2006). *The right projects done right; from business strategy to succesful project implementation* (1ª ed.). San Francisco: The Jossey-Bass.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multi-phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*, 74–86.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling* (10th ed.). New York: John Willey and Sons.
- Marconi, M. de A., & Lakatus, E. M. (2010). *Fundamentos da Metodologia Científica* (7ªed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, Gi. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências*

- Sociais Aplicadas* (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados* (4ª ed). São Paulo: Atlas.
- PMI. (2013a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (5ª ed). Newtown Square: Project Management Institute.
- PMI. (2013b). PMO Frameworks Report | PMI Pulse of Profession. *PMI's Pulse of the Profession*. Recuperada em 12/06/2015, de <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf>
- PMI. (2013c). Pulse of the Profession In-Depth Report: The Impact of PMOs on Strategy Implementation, 18. Recuperada em 12/06/2015, de <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-strategy-implementation.pdf>
- PMI. (2013d). Resultados da edição 2013. Recuperada em 20/10/2016, de [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org)
- PMI. (2016). The high cost of low performance. *Pulse of the Profession - The High Cost of Low Performance*, 1–20. Recuperada em 17/08/2017, de <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf>

## 7. APÊNDICE

### Questionário respondido pelos profissionais para a elaboração deste trabalho:

Pergunta 1: Qual o número aproximado de colaboradores / terceiros em sua empresa?:

- a. Até 10 colaboradores / terceiros
- b. Até 50 colaboradores / terceiros
- c. Até 100 colaboradores / terceiros
- d. Acima de 100 colaboradores / terceiros

Pergunta 2: Qual o principal ramo de atuação de sua empresa?

- a. Bancário / Financeiro
- b. TI / Telecomunicações
- c. Consultoria / Auditoria
- d. Automotivo
- e. Treinamento / Educação
- f. Indústria
- g. Alimentação
- h. Comércio
- i. Seguros
- j. Outros

Pergunta 3: Suas funções possuem algum tipo de relação (direta ou indireta) com os projetos de sua empresa?

- a. Sim
- b. Não

Pergunta 4: Qual a quantidade aproximada de projetos empreendidos por sua empresa nos últimos 12 meses?

- a. Até 5 projetos
- b. Até 15 projetos
- c. Até 25 projetos
- d. Acima de 25 projetos
- e. Não sei

Pergunta 5: Qual o custo médio aproximado dos projetos empreendidos por sua empresa nos últimos 12 meses?

- a. Até R\$ 50.000
- b. Até R\$ 100.000
- c. Até R\$ 500.000



- d. Até R\$ 1.000.000
- e. Acima de R\$ 1.000.000
- f. Não sei

Pergunta 6: Na sua visão, qual o percentual dos projetos empreendidos por sua empresa nos últimos 12 meses, que:

- a. Atingiram os objetivos propostos para o projeto:  
[até 20% - 21% a 40% - 41% a 60% - 61% a 80% - Acima de 80% - Não sei]
- b. Foram concluídos dentro do prazo inicialmente planejado:  
[até 20% - 21% a 40% - 41% a 60% - 61% a 80% - Acima de 80% - Não sei]
- c. Foram concluídos dentro do custo inicialmente planejado:  
[até 20% - 21% a 40% - 41% a 60% - 61% a 80% - Acima de 80% - Não sei]

Pergunta 7: Sua empresa possui uma ou mais áreas dedicadas a assuntos relacionadas a projetos em geral, conhecidas como Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gestão de Projetos (EGP)?

- a. Sim
- b. Não

Pergunta 8: Quais tipos de PMO / EGP existem em sua empresa?

- a. Corporativo / Central
- b. Departamental / Unidade de Negócio
- c. Específico para projetos
- d. Outros

Pergunta 9: Da relação de atividades abaixo, quais são executadas pelo PMO / EGP de sua empresa?

- a. Reportar o status dos projetos p/ alta administração
- b. Monitorar e controlar a performance dos projetos
- c. Implementar e operar um sistema para repositório e controle dos projetos
- d. Criar e manter um painel executivo (scoreboard) de projetos
- e. Desenvolver e implementar metodologia de gerenciamento de projetos
- f. Promover o gerenciamento de projetos na empresa
- g. Desenvolver competências (ex: treinamentos)
- h. Prover "mentoring" aos gerentes de projetos
- i. Prover ferramentas (ex: MS Project, Visio)
- j. Coordenação entre projetos
- k. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos
- l. Gerenciar um ou mais projetos / portfólios / programas
- m. Alocar recursos entre os projetos
- n. Prover aconselhamento p/ alta administração
- o. Participar do planejamento estratégico da empresa
- p. Gerenciamento / acompanhamento dos benefícios obtidos pela implementação dos projetos
- q. Networking e mapeamento do ambiente
- r. Monitorar e controlar a performance do próprio PMO/EGP
- s. Gerenciar a documentação dos projetos
- t. Conduzir revisões pós-implementações de projetos
- u. Conduzir auditoria nos projetos
- v. Implementar e gerenciar base de lições aprendidas
- w. Implementar e gerenciar base de riscos
- x. Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos (ex: cronogramas)
- y. Gerenciar o relacionamento com o cliente
- z. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar os salários dos gerentes de projetos