Unisanta Science and Technology, **2022, December**
Published Online 2022 Vol. 11 nº2 http://periodicos.unisanta.br/index.php/sat

UNISANTA
Science and Technology
ISSN 2317-1316

A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP) NO ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIAIS

Antônio Carlos Marques do Amaral Guerra, Alexandre Sobrino Ganança, Cláudio de Souza Nunes, Fernando Augusto dos Santos Ribeiro, Luiz Antônio Ferraro Mathias, Marcos Antônio Santos de Jesus

UNISANTA– Universidade Santa Cecília – Faculdade de Ciências Exatas, Engenharia e Arquitetura – Bacharelado em Sistemas de Informação e Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
Rua Oswaldo Cruz, 277 - Santos-SP, Brasil - CEP: 11045-907

E-mail*:* acguerra@unisanta.br
Received October 2022

Resumo: Este artigo discute a contribuição do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) não só no auxílio ao Gerente de Projetos em sua missão de obter com pleno sucesso os objetivos planejados para o seu projeto, mas também o auxílio à empresa para alcançar os seus objetivos estratégicos. O EGP desempenha um papel central na coordenação, padronização e monitoramento de projetos, garantindo seu alinhamento com a estratégia empresarial. Neste trabalho, são exploradas algumas das melhores práticas para estabelecer um EGP eficaz, que servirá de apoio para o Gerente de Projetos (GP) obter o sucesso esperado no seu trabalho, além dos tipos de Escritórios de Projetos, suas atribuições e benefícios esperados e dicas para a implementação de um EGP em uma empresa.

Palavras-chave: Escritório de Projetos, EGP, PMO, Gerenciamento de Projetos.

THE IMPORTANCE OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) IN ACHIEVING BUSINESS STRATEGIC OBJECTIVES

Abstract: This article discusses the contribution of the Project Management Office (PMO) not only in assisting the Project Manager in achieving the planned objectives for their project with full success but also in assisting the company in achieving its strategic objectives. The PMO plays a central role in coordinating, standardizing, and monitoring projects, ensuring their alignment with the business strategy. In this work, some of the best practices for establishing an effective PMO are explored, which will support the Project Manager (PM) in achieving the expected success in their work, as well as the types of Project Offices, their assignments and expected benefits, and tips for implementing a PMO in a company.

Keywords: Project Management Office, PMO, Project Management

1 Introdução

Nos últimos anos o ambiente empresarial tornou-se cada vez mais dinâmico, pois com o avanço da tecnologia da informação, as empresas estão operando em ambientes cada vez mais complexos e competitivos. Para sobreviver e prosperar neste cenário, as empresas precisam ser ágeis, adaptáveis e capazes de traduzir suas estratégias em ações tangíveis. Nesse contexto, as empresas enfrentam desafios

Copyright © 2022 ISESC

significativos para garantir que seus objetivos estratégicos sejam alcançados de forma eficaz e eficiente, o que pode, inclusive, beneficiar organizações do setor público (Melo, 2018). O gerenciamento de projetos surge como uma ferramenta fundamental para traduzir as estratégias empresariais em ações tangíveis, onde a tecnologia desempenha um papel central em todas as operações.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO) emerge como uma função essencial nesse cenário, atuando como um ponto central para coordenar, padronizar e monitorar os projetos em toda a organização. A análise cuidadosa dos objetivos estratégicos empresariais, destacando sua relevância, melhores práticas e benefícios, pode fornecer *insights* valiosos para as empresas que buscam maximizar o retorno sobre seus investimentos em projetos e tecnologia.

Segundo Xavier et. al (2011), um EGP colabora supervisionando o gerenciamento de projetos e programas, e foca na definição de prioridades para o atendimento dos seus objetivos estratégicos. Também apoia a execução de projetos e subprojetos, para o alcance dos objetivos gerais de negócios de uma empresa.

2 Desenvolvimento

2.1 O papel do EGP

O PMI (2017) através da 6ª edição do Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBoK, define o EGP como:

> *"Um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) e 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 EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos."*

O EGP desempenha um papel estratégico fundamental na garantia do sucesso dos projetos e no alcance dos objetivos estratégicos empresariais a longo prazo. Segundo Crawford (2002), o EGP tem a responsabilidade de garantir que todos os projetos estejam alinhados com a estratégia da organização, priorizando iniciativas que contribuam diretamente para o sucesso empresarial, sendo também, de acordo com Melo (2018), responsável pela padronização, ordenada e centralizada, dos processos de governança relacionados aos projetos.

Isso envolve uma compreensão clara das metas e prioridades da empresa, bem como uma avaliação cuidadosa do impacto de cada projeto nos objetivos estratégicos. Não basta fazer corretamente os projetos, mas também fazer os projetos corretos. O tempo e esforço gastos com projetos desnecessários ou menos prioritários devem ser direcionados para aqueles projetos que realmente podem proporcionar um diferencial competitivo da empresa.

O EGP desempenha um papel crucial na coordenação e integração de projetos em toda a organização, fornecendo direção, orientação e suporte aos gerentes de projeto e equipes envolvidas, sendo ainda responsável por estabelecer e manter padrões, metodologias e melhores práticas de gerenciamento de projetos, garantindo consistência e qualidade em todas as iniciativas.

De acordo com Kerzner (2022), o EGP atua como um ponto central para garantir a comunicação eficaz entre os diferentes projetos e partes interessadas, evitando duplicação de esforços e conflitos de recursos. Isso permite que a empresa maximize a utilização de seus recursos e minimize os riscos associados à implementação de projetos.

2.2 Histórico da formação de EGPs

Morris (2004) e Kerzner (2017) oferecem percepções relevantes sobre o controle de projetos e como os EGPs desempenham um papel crucial nesse aspecto, que podem ajudar a entender como os EGPs evoluíram para fornecer suporte e orientação em todas as fases do ciclo de vida do projeto. Englund (2012) oferece uma visão ampla do desenvolvimento do gerenciamento de projetos ao longo do tempo, incluindo percepções sobre o reconhecimento e a evolução dos EGPs como uma prática essencial nas organizações.

2.2.1 Década de 1960

Durante a década de 1960, os conceitos iniciais de gerenciamento de projetos começaram a surgir, especialmente em setores como construção e engenharia. As organizações perceberam a importância de uma gestão eficaz para concluir projetos dentro do prazo e do orçamento. Hoje a área de Tecnologia da Informação é uma das que mais se beneficiam desse conceito.

2.2.2 Década de 1970

Na década de 1970, com o aumento da complexidade dos projetos e o desenvolvimento de tecnologias de informação, surgiu a necessidade de uma abordagem mais formalizada para gerenciar projetos em organizações. Foi quando começaram a surgir os primeiros conceitos de EGPs, embora de forma rudimentar.

2.2.3 Década de 1980

Durante os anos 80, o campo do gerenciamento de projetos começou a se desenvolver mais rapidamente, com a criação de metodologias e frameworks como o PMBOK (Project Management Body of Knowledge) pelo Project Management Institute (PMI). Os EGPs começaram a ser

Copyright © 2022 ISESC

formados em algumas organizações para fornecer suporte e orientação em gerenciamento de projetos.

2.2.4 Década de 1990

Nos anos 90, o reconhecimento da importância dos EGPs cresceu significativamente, à medida que as organizações perceberam os benefícios de uma abordagem centralizada para gerenciar projetos. Os EGPs evoluíram de simples suportes administrativos para desempenhar um papel mais estratégico na coordenação e padronização dos projetos.

2.2.5 Anos 2000 até os dias atuais:

Desde o início do século XXI, os EGPs tornaram-se uma parte essencial das organizações que buscam melhorar a eficiência e eficácia na execução de projetos. Eles se tornaram mais sofisticados e abrangentes, com um foco maior na integração dos projetos com a estratégia empresarial e na governança de projetos em nível organizacional.

Além disso, houve uma crescente adoção de padrões e certificações em gerenciamento de projetos, o que contribuiu para o reconhecimento e profissionalização dos EGPs. As organizações continuam a evoluir seus EGPs para enfrentar os desafios em um ambiente de negócios em constante mudança e para aproveitar ao máximo seus investimentos em projetos.

2.3 Implantação de um EGP

É fundamental que o EGP tenha o apoio e o comprometimento da alta administração para garantir sua eficácia e sucesso a longo prazo. Segundo Turner (2014), o envolvimento ativo da alta administração ajuda a garantir que o EGP tenha os recursos necessários e a autoridade para desempenhar suas funções de forma eficaz. Isso também ajuda a garantir que o EGP esteja alinhado com a estratégia da organização e prioridades de negócios.

Para estabelecer um EGP eficaz, as empresas devem adotar uma abordagem estruturada e orientada para resultados. De acordo com PMI (2017), isso envolve a definição clara dos papéis e responsabilidades do EGP, a seleção e desenvolvimento de uma equipe qualificada, a implementação de processos e ferramentas adequados e o estabelecimento de métricas de desempenho e monitoramento.

Além do apoio fundamental da direção, é importante fazer um trabalho de aceitação e conscientização de todos os gerentes de projetos quanto às atribuições definidas para o EGP. Sem essa conscientização, pode parecer que o Gerente de Projetos vai perder autonomia de gestão, pois terá que seguir procedimentos estabelecidos pelo EGP, ser vigiado e ter os resultados cobrados por mais um *stakeholder*, pois os relatórios de status report e cronogramas atualizados precisam ser encaminhados ao EGP. Importante que esse novo órgão seja visto como um apoiador que irá auxiliá-lo, assim como aos demais GPs a cumprir os seus objetivos e conseguir o sucesso dos respectivos projetos e não como um fiscal ou um chefe a mais a quem terão que ficar reportando o desempenho.

2.4 GP vs EGP

Não se deve confundir os papeis do EGP e dos Gerentes de Projetos. Cada um tem suas atribuições e responsabilidades específicas, devendo ser observado o valor agregado e a contribuição que cada um tem a dar para o aperfeiçoamento da eficiência da equipe. Lewis (2015) retrata bem as diferenças entre a função do Gerente do Projeto e do EGP, destacando que ambos são importantes e se complementam, visando a obtenção do sucesso dos projetos.

2.4.1 Funções do GP:

Liderança e Execução: O Gerente de Projetos é responsável pela liderança e execução de um projeto específico. Ele desenvolve o plano do projeto, aloca recursos, acompanha o progresso e garante a entrega oportuna e dentro do orçamento.

Comunicação e Coordenação: O Gerente de Projetos atua como ponto focal para todas as atividades relacionadas ao projeto, facilitando a comunicação entre as partes interessadas e coordenando as atividades da equipe do projeto.

Gestão de Riscos e Problemas: O Gerente de Projetos identifica, avalia e gerencia os riscos e problemas que surgem durante a execução do projeto, tomando medidas corretivas conforme necessário para garantir que o projeto atinja seus objetivos.

Gestão da Equipe: O Gerente de Projetos é responsável por liderar e motivar a equipe do projeto, garantindo que todos os membros entendam suas responsabilidades e trabalhem juntos para alcançar os objetivos do projeto.

Status Report: O Gerente de Projetos é responsável por fornecer relatórios regulares de progresso dos projetos sob sua responsabilidade para as partes interessadas do projeto, entre as quais o EGP, comunicando o status atual, desafios e próximos passos.

2.4.2 Funções do EGP:

Governança de Projetos: responsável por estabelecer políticas, procedimentos e padrões de gerenciamento de projetos em toda a organização. Ele garante que os projetos sejam gerenciados de acordo com as melhores práticas e diretrizes estabelecidas.

Suporte e Orientação: fornece suporte e orientação aos gerentes de projeto e equipes, ajudando-os a aplicar as metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos adequadas e a resolver problemas ou desafios durante a execução dos projetos.

Copyright © 2022 ISESC

Coordenação e Integração: coordena e integra os projetos em toda a organização, garantindo que estejam alinhados com os objetivos estratégicos e prioridades de negócios. Ele facilita a comunicação entre os diferentes projetos e partes interessadas.

Gestão de Recursos: pode ser responsável pela gestão de recursos de projeto, incluindo alocação de pessoal, gerenciamento de orçamento e monitoramento de utilização de recursos.

Gestão de Portfólio: em muitos casos, também é responsável pela gestão do portfólio de projetos da organização, incluindo a seleção, priorização e avaliação de projetos em relação aos objetivos estratégicos e recursos disponíveis.

Status Report: pode ter a função de consolidar informações recebidas dos diversos projetos da organização para apresentar aos níveis superiores, clientes de múltiplos projetos e outros *stakeholders*.

Em resumo, enquanto o EGP tem uma visão mais ampla e abrangente do gerenciamento de projetos em toda a organização e fornece suporte, orientação e governança, o Gerente de Projetos é responsável pela liderança e execução de um projeto específico, garantindo sua entrega bem-sucedida dentro dos parâmetros definidos.

2.5 Níveis de EGPs

Dentro de uma Organização podem ser implantados um ou mais EGPs em diferentes níveis. Cada um tem suas características e são muito importantes.

Pinto (2015) aborda diferentes aspectos do gerenciamento de projetos em operações de manufatura e tecnologia de ponta, destacando a implementação de EGPs em diferentes níveis na organização. As denominações e atribuições podem ser diferentes entre as empresas, mas o que caracteriza cada tipo é a abrangência.

2.5.1 EGP Autônomo ou EGP Operacional - Sua abrangência é em apenas um projeto ou programa. Fornece metodologias, *templates* (modelo de arquivo visual para padronizar um determinado formato de peça gráfica), governança e gerente para o projeto ou programa. Assume a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do projeto.

Suas principais atribuições são:

- Aplicação das políticas, procedimentos e padrões definidos pelo EGP corporativo e/ou departamental para projetos específicos ou operações rotineiras;
- Suporte direto aos gerentes de projeto e equipes na execução de projetos, incluindo o fornecimento de orientação, recursos e ferramentas;
- Monitoramento contínuo do progresso dos projetos e identificação de potenciais problemas ou desvios;
- Implementação de processos de gerenciamento em projetos individuais, garantindo a conformidade com os padrões estabelecidos;
- Comunicação regular com as partes interessadas e partes envolvidas nos projetos para garantir a transparência e o alinhamento com os objetivos do projeto e da organização;
- Garantir que a metodologia de gerenciamento de projetos seja seguida durante toda a execução do projeto;

2.5.2 EGP Departamental ou EGP Tático – Abrange uma parte da organização, como um departamento, diretoria ou unidade de negócio, apoiando projetos simultâneos que ocorrem dentro desta parte da organização. Desenvolve e implanta metodologias, prioriza projetos internos à área e apoia os gerentes de projeto que são os responsáveis pelo resultado dos respectivos projetos.

Suas principais atribuições são:

- Aplicação e adaptação das políticas, procedimentos e padrões definidos pelo EGP corporativo para atender às necessidades específicas do departamento;
- Fornecimento de suporte e orientação em gerenciamento de projetos para os projetos dentro do departamento;
- Desenvolvimento e manutenção da metodologia e templates de gerenciamento de projetos específicos para o departamento;
- Monitoramento do desempenho dos projetos dentro do departamento e relatório para a alta direção;
- Colaboração com o EGP corporativo e outros departamentos para garantir a consistência e a integração dos projetos em toda a organização.

2.5.3 EGP Corporativo ou EGP Estratégico – caracteriza-se por atuar em todos os projetos da organização, sem se responsabilizar pelos resultados dos projetos. É destinado à gestão do portfólio e à sinalização e indicação dos projetos para a alta administração.

Em resumo, enquanto o EGP corporativo tem uma visão geral de todos os projetos da organização e define diretrizes amplas de gerenciamento de projetos, os EGPs departamentais e funcionais são mais específicos e focados em

Copyright © 2022 ISESC

fornecer suporte e orientação em projetos dentro de um departamento ou área funcional específica.

Suas principais atribuições são:

- Estabelecer e manter políticas, padrões e metodologias de gerenciamento de projetos em toda a organização;
- Desenvolver e manter diretrizes para a seleção, priorização e avaliação de projetos em nível corporativo;
- Fornecer orientação e suporte para os líderes de projeto e equipes em todos os projetos corporativos;
- Garantir que todos os projetos estejam alinhados com a estratégia e os objetivos de negócios da organização;
- Gerenciar o portfólio de projetos em nível corporativo, priorizando recursos e investimentos.

2.6 Benefícios Esperados

Carneiro (2010) destaca que o mais importante benefício do EGP é elo entre a governança corporativa, com sua estratégia global e metas, e o gerenciamento de projetos, com os resultados alcançados, por meio de um efetivo uso dos conceitos, das ferramentas, das técnicas e das melhores práticas de gerenciamento de portfolios, programas e projetos.

Entre os diversos benefícios este merece destaque devido ao impacto no negócio. Importante também o reconhecimento que o EGP recebe pela relevante contribuição na seleção e no desenvolvimento dos projetos eficazes. Portanto, o EGP propicia à organização que sejam desenvolvidos de forma certa os projetos certos.

O resultado, porém, ocorre a médio e longo prazo. Os benefícios alcançados com a implantação do escritório de projetos devem ser avaliados ao longo do tempo, e devem ser constantemente monitorados para mensurar o quanto os resultados obtidos estão alinhados aos resultados esperados pela organização. Se necessário, devem ser identificadas e implementadas as mudanças e ajustes necessários. A avaliação pode partir dos benefícios esperados, realizando uma comparação do estágio inicial com os cenários vigente e almejado pela organização.

A implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, segundo Carneiro (2010) pode trazer uma série de benefícios para uma organização. Aqui estão alguns dos benefícios esperados com a implementação do EGP:

- Padronização de Processos - estabelece padrões e procedimentos consistentes para o gerenciamento de projetos em toda a organização, garantindo uma abordagem uniforme e eficaz;
- Melhoria da Eficiência - com processos padronizados e melhores práticas em vigor, pode melhorar a eficiência na execução de projetos, reduzindo o tempo e os custos envolvidos;
- Otimização de Recursos – consegue identificar recursos necessários em algum dos projetos sob sua orientação e possíveis recursos ociosos em outros projetos com capacidade de suprir a deficiência do anterior, evitando custos extras de contratação e eventuais atrasos em projetos;
- Redução de Custos com Treinamentos – Ao identificar a necessidade de contratação de treinamento para um determinado projeto, muitas vezes consegue perceber que outros projetos também podem aproveitar a oportunidade para aperfeiçoamento da equipe.
- Aumento da Qualidade - Ao promover a adoção de metodologias de gerenciamento de projetos comprovadas, pode contribuir para a entrega de projetos de maior qualidade e mais alinhados com as expectativas dos *stakeholders*;
- Melhoria da Comunicação – facilita a comunicação entre as equipes de projeto, partes interessadas e a alta administração, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos e o progresso do projeto;
- Aprimoramento da Gestão de Riscos - ajuda a identificar, avaliar e gerenciar os riscos associados aos projetos, permitindo que a organização tome medidas proativas para mitigar ameaças e aproveitar oportunidades;
- Melhoria da Tomada de Decisão - Com informações claras e atualizadas sobre o status dos projetos, capacita a alta administração a tomar decisões estratégicas em relação aos investimentos em projetos;
- Melhoria da Capacidade de Resposta – aumenta a capacidade da organização de responder a mudanças no ambiente de negócios, permitindo uma adaptação mais ágil e eficaz aos novos desafios e oportunidades;
- Aumento da Satisfação do Cliente - Ao entregar projetos dentro do prazo, do orçamento e com qualidade, pode aumentar a satisfação dos clientes e fortalecer as relações com eles;
- Alinhamento com a Estratégia Organizacional – ajuda a garantir que os projetos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização, maximizando o retorno sobre o investimento em projetos;

Copyright © 2022 ISESC

- Desenvolvimento de Competências – promove o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos em toda a organização, capacitando os funcionários a gerenciarem projetos de forma eficaz e contribuir para o sucesso organizacional.

Esses são apenas alguns dos benefícios esperados com a implantação do EGP, e sua extensão e impacto podem variar dependendo das características específicas da organização e do ambiente em que opera.

3 - Conclusão

A implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em empresas é crucial para fornecer uma abordagem estruturada e consistente ao gerenciamento de projetos. O EGP desempenha um papel fundamental na padronização de processos, metodologias e práticas de gerenciamento de projetos em toda a organização, o que resulta em maior eficiência e eficácia na execução de projetos. Além disso, o EGP oferece suporte e orientação aos gerentes de projeto e equipes, promovendo a comunicação eficaz, a gestão de riscos e a resolução de problemas. Uma grande contribuição para o progresso da organização é o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da empresa, além do monitoramento do progresso dos projetos e o fornecimento de *insights* valiosos para a tomada de decisões pela alta administração. Ao centralizar a gestão de projetos, o EGP promove uma visão holística e integrada das iniciativas em andamento, facilitando a identificação de sinergias, o gerenciamento de riscos e a alocação inteligente de recursos. Isso não apenas melhora a capacidade de entrega dentro do prazo e do orçamento, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar rapidamente a mudanças no ambiente empresarial. Em suma, o EGP é essencial para maximizar o retorno sobre o investimento em projetos e garantir a entrega bem-sucedida de resultados.

Referências

CARNEIRO, M.F.S. **Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfolio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Brasport, 2010.

CRAWFORD, J.K.. **The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance**. CRC Press, 2012.

ENGLUND, R.L., BUCERO, A. **The Complete Project Manager: Integrating People, Organizational, and Technical Skills.** Management Concepts, 2012.

KERZNER, H. **Project Management 2.0: Leveraging Tools, Distributed Collaboration, and Metrics for Project Success** 2ª ed.. Wiley, 2017.

_____. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling 13ª ed. Wiley, 2022.

LEWIS, J. P. **Fundamentals of Project Management** 4ª ed. AMACOM, 2015.

MELO, A. **Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma da Nova Administração Pública**. [online] Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais, v.4, n.1, julho/2019, pp. 05-28. Disponível na Internet via WWW. URL: https://periodicos.ufpb.br/index.php/rppi/article/view/40549. Acesso em 02 de outubro de 2021, às 11h40min.

MORRIS, P. W. G., PINTO, J. K. **The Wiley Guide to Project Control** 1ª ed. Wiley, 2004.

PINTO, J. K., KHARBANDA, O.P. **Project management in manufacturing and high technology operations**. Wiley, 2015.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)** 6ª ed. Project Management Institute, 2017.

TURNER, J. R. **The Handbook of Project-Based Management** 4ª ed. McGraw-Hill, 2014.

XAVIER, C.M.S. et. al. **Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos Basic Methodware®**. Brasport, 2011.

Copyright © 2022 ISESC