

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SOBRE OS MODELOS EXISTENTES NA LITERATURA

CAIO CESAR DE CASTRO DA SILVA¹; **FRANCIELLE DA SILVEIRA PEREIRA²**;
SAMUEL VINICIUS BONATO³

¹*Universidade Federal do Rio Grande – caio10c@hotmail.com*

²*Universidade Federal do Rio Grande – francielle.spereira@yahoo.com*

³*Universidade Federal do Rio Grande – svbonato@gmail.com*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o cenário de atuação das organizações está cada vez mais dinâmico, competitivo e globalizado (MONTEIRO; SANTOS; VARAJÃO, 2016; REGO; SILVA, 2011). Neste contexto emerge o aperfeiçoamento de ferramentas, competências e técnicas que possibilitem a superação deste desafio. O gerenciamento de projetos mostra-se como um importante instrumento de desenvolvimento, mudança organizacional (ALVES; et al, 2013) e caminho para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações (BARCAUÍ; QUELHAS, 2004). Entretanto, existe um déficit no gerenciamento de projetos dentro das organizações, demonstrado pelas altas taxas de falhas em projetos (THORN, 2003), bem como, pela forma ineficaz das estruturas organizacionais de muitas empresas (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007). Apresenta-se, portanto, a necessidade de centralizar o controle, os recursos, as informações e o gerenciamento em uma unidade formal. O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) surge com o intuito de suprir esta necessidade (BARCAUÍ; QUELHAS, 2004).

O conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos foi se expandindo e se aperfeiçoando ao longo das ultimas décadas, acarretando na construção de diversas definições, que em sua maioria estão associadas ao fato de ser uma estrutura organizacional formalmente constituída (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006; AUBRY, HOBBS e THUILLIER, 2008) que visa por meio da utilização de ferramentas, processos (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006), métodos, técnicas (PMI, 2013; PATAH, 2004) métricas, padrões e treinamentos (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006) apoiar a tomada de decisão referente à gestão do portfólio de projetos (PATAH, 2004; CRAWFORD, 2000a; AUBRY, HOBBS e THUILLIER, 2008), podendo chegar até a mesma (PMI, 2013; MAXIMIANO; ANSELMO, 2006). Assim como a sua conceituação o EGP tem uma variedade de responsabilidades e funções atribuídas, que são intimamente ligadas ao modelo ou tipo de EGP implementado. Porém, quais são os modelos de EGP propostos atualmente na literatura acadêmica?

Em vista deste panorama geral apresentado, este estudo tem como objetivo geral analisar na literatura acadêmica os modelos de EGP propostos, para isto, tem-se os objetivos específicos de encontrar uma base científica referente ao tema, analisar os referenciais encontrados selecionando os que possuem modelos, tipos ou classificações de EGP, por último, após a consolidação das informações, analisar os tipos, modelos ou classificações de EGP.

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão da literatura sobre as tipologias de Escritórios de Gerenciamento de Projetos existentes. Para esta revisão foi realizada uma

pesquisa nos bancos de dados online Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico utilizando os seguintes descritores “Escritório de Gerenciamento de Projetos”, “Implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos”, “tipos de EGP”, “PMO”, “PMO models”, “Project Management Office”.

Foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: texto completo disponível; estudos com títulos relacionados diretamente ao tema da pesquisa. Quanto aos critérios de exclusão, foi considerado: estudos que não continham nos resumos dados relevantes relacionados à pesquisa; estudos que não apresentavam um ou mais exemplos de tipos, modelos ou classificações de EGP. Encontrou-se na pesquisa uma grande variedade de referenciais relacionados ao tema, no entanto após a avaliação perante os critérios de inclusão restaram-se 27 trabalhos acadêmicos divididos entre artigos e dissertações de mestrado. Sendo este número reduzido consideravelmente com os critérios de exclusão, permanecendo somente 3 artigos acadêmicos e 1 dissertação de mestrado. Este processo de revisão demonstrou baixa base teórica, visto que, do material encontrado apenas 1 artigo construiu sua classificação e o resto importou suas tipologias de outros artigos e principalmente de livros, o que gerou a necessidade de ir atrás destas fontes e possibilitou a sustentação científica primordial para este estudo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Encontraram-se conjuntos de tipologias diferenciados, na sua maioria, pelo seu composto de funções destacadas por seus autores, onde cada um destes conjuntos está subdividido de acordo com o nível de influência e poder contido no EGP. Na Tabela 1, serão apresentados os autores, as tipologias de EGP encontradas na literatura e uma breve caracterização de cada uma.

Tabela 1: Resumo dos modelos analisados

Autor (Ano)	Tipologia	Característica principal
Maximiano e Anselmo (2006)	Escritório de controle de projetos	Tarefas do dia-a-dia.
	Escritório de suporte de projetos	Determinação de fatores.
	Escritório estratégico de projetos	Gerência do portfólio.
Desouza e Evaristo (2006)	Administrativo	Gerenciar as informações.
	Conhecimento intensivo	Melhoria do desempenho.
PMI (2013)	Suporte	Natureza consultiva.
	Controle	Exige conformidade.
	Diretivos	Gerência direta dos projetos.
Müller, Glückler e Aubry (2013)	Servidor	Supporte operacional.
	Controlador	Controle das métricas definidas.
	Parceiro	Intercâmbio de conhecimentos.
Englund, Graham e Dinsmore (2003)	Escritório de apoio ao projeto	Planejar e agendar atividade.
	Centro de Excelência	Padronizar os processos.
	Escritório de Gestão de Programas	Autoridade sobre os projetos.
Kendall & Rollins (2003)	Repositório	Foco nas ferramentas e dados.
	Treinamento	Tutoria para os gerentes.
	Corporativo	Supervisão do portfólio.

Unger, Gemünden e Aubry (2012)	Escritório de apoio aos projetos	Conscientizar o uso de padrões.
	Escritório de controle de projetos	Auxiliar na tomada de decisões.
	Escritório de coordenação de projetos	Gerência dos projetos.

Fonte: autor

Os modelos expostos acima, em sua maioria, são diferenciados: pelo grau de influência ou poder sobre a gestão dos projetos, pelas funções específicas referentes ao nível hierárquico a elas atribuído ou pela ótica analisada.

Vislumbrando pela ótica dos stakeholders podem-se encontrar os modelos Servidor, Controlador e Parceiro diferenciados, respectivamente, pelo nível de intercambio de conhecimento ofertado às partes interessadas (MÜLLER; GLÜCKLER; AUBRY, 2013). Já as dimensões de Escritório Administrativo e de Conhecimento Intensivo vislumbram a ótica da gestão das informações tanto internas quanto externas, sendo este o fator de diferenciação destes modelos (DESOUSA; EVARISTO, 2006).

Os modelos propostos por alguns dos autores supracitados são classificados a medida do seu nível hierárquico, como os Escritórios de Controle de Projetos, que realizam atividades operacionais do dia-a-dia; os de Suporte, que determinam fatores a serem seguidos; e os Estratégicos, que gerenciam o portfólio corporativo de projetos (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006). A estes se assemelha a classificação dos Escritórios de Apoio ao Projeto, que se destinam a planejar e agendar atividades e ferramentas operacionais; dos Centros de Excelência em Gerenciamento de Projetos, que se destinam a assegurar fatores pré-estipulados; e dos Escritórios de Gerenciamento de Programas, que possuem total autoridade sobre o portfólio de projetos (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003). Outros modelos que utilizam o mesmo parâmetro de classificação são: os Repositórios, que focam nas ferramentas e nos dados; os de Treinamento, que fornecem tutoria e assistências; e os Corporativos, que supervisionam o portfólio de projeto (KENDALL; ROLLINS, 2003).

Outra classificação recorrente é pelo grau de influência ou poder dos escritórios na gestão dos projetos como: os modelos de Suporte, que dispõem de uma natureza consultiva; os de Controle, que exige conformidade através de fatores; os Diretivos, que gerenciam diretamente os projetos (PMI, 2013). Bem como, os de Apoio, que visam à conscientização; os de Controle, que auxiliam na tomada de decisões; e os de Coordenação, que englobam a gerência total (UNGER; GEMÜNDEN; AUBRY, 2012).

4. CONCLUSÕES

Diferentes contribuições acadêmicas foram encontradas nesta pesquisa referentes às tipologias de EGP. Contudo, os modelos identificados somam um número muito limitado de tipos, sendo difícil de reduzir a grande variedade encontrada de EGPs a limitados tipos genéricos classificados na literatura, que em sua maioria seguem a mesma linha de raciocínio e possuem grande quantidade de características em comum. Entretanto, é valido ressaltar que é de extrema importância para qualquer tentativa de implementação de um EGP analisar toda ou qualquer base teórica relacionada aos modelos, tipos ou classificações existente. Contudo, para próximas pesquisas ou para melhor propor um novo modelo é necessária uma revisão profunda em modelos específicos empiricamente validados, pois isto proporcionará um panorama mais adequado.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, R. O.; COSTA, H. G.; QUELHAS, O. L. G.; SILVA, L. E.; PIMENTEL, L. B. Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: Desenvolvimento de referenciais de sucesso. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 582-594, 2013.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007.
- AUBRY, M., HOBBS, B., E THUILLIER, D. Organisational project management: an historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, v. 26 n. 1, p. 38-43, 2008.
- BARCAUÍ, A.; QUELHAS, O. Corrente Crítica: uma Alternativa à Gerência de Projetos Tradicional. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção**, n. 2, p. 1-21, 2004.
- BARCAUÍ, A.; QUELHAS, O. Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações atuantes no Brasil. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção**, n. 2, p. 38-53, 2004.
- DESOUZA, K. C. &, EVARISTO J. R. The Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**, v. 26, p. 414–423, 2006.
- ENGLUND, R. L., GRAHAM R. J., DINSMORE P.C. **Creating the project office. A manager's guide to leading organizational change**. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- KENDALL, G. I. & ROLLINS, S. C. **Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed**. Florida: J. Ross Publishing, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A; ANSELMO, J. L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **R.Adm.**, São Paulo, v.41, n.4, p.394-403, 2006
- MONTEIRO, A.; SANTOS, V.; VARAJÃO, J. Project Management Office Models – a review. **Procedia Computer Science**, v. 100, p. 1085–1094, 2016.
- MULLER, R. et al. Project Management Knowledge Flows in Networks of Project Managers and Project Management Offices: A Case Study in the Pharmaceutical Industry. **Project Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 4–19, 2013.
- PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- PMI. **PMBOK: extension guides management of government projects**. Pennsylvania, USA: Project Management Institute Inc., 2013.
- REGO, M. L.; SILVA, T. R. Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo Estadual. **Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 27, p. 151-180, 2011.
- THORN, M.E. Bridge over troubled water: implementation of a program management office. **SAM Advanced Management Journal**, v.68, n.4, p.48-59, 2003.
- UNGER, B. N., GEMÜNDEN, H. G., AUBRY, M. The three roles of a project portfolio management office: their impact on portfolio management execution and success. **International Journal of Project Management**, v.30, p.608–620, 2012.