



## IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS SIMPLIFICADOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

André Luiz Gonçalves Rojas<sup>1</sup>  
Fabrício Augusto Aguiar Leme<sup>2</sup>  
Tânia Cristina dos Guedes Pinto<sup>3</sup>  
Maurício dos Reis Lima<sup>4</sup>  
Fernando Mendes Passaes<sup>5</sup>

**Resumo:** Esse artigo apresenta o estudo de caso da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) Simplificado em uma empresa de tamanho médio do ramo náutico na área de automação de áudio e vídeo que passou a tratar seus serviços como projetos. Evidencia como a entrada do EGP simplificado impulsionou os negócios da empresa utilizando as práticas de gestão de projetos (GP) e os benefícios que trouxeram para as estratégias de negócio da empresa. Visualiza como foi realizado o levantamento de informações com membros das equipes de projeto, os quais foram questionados quanto à efetividade das práticas de gestão sobre os resultados. Os dados confirmam que a aplicabilidade do EGP simplificado pode trazer impactos benéficos significativos para a organização. Com relação às ferramentas gerenciais, elas adicionam contribuições para consolidar e demonstrar que a introdução de atividades de caráter mais operacional pode melhorar a forma pela qual os times de projeto avaliam o desempenho do PMO.

**Palavras-chave:** Escritório de gerenciamento de projetos; EGP; PMO.

---

<sup>1</sup> Especialista em Tecnologia e sistemas de informação.

<sup>2</sup> Especialista em Direito Processual.

<sup>3</sup> Mestre em educação.

<sup>4</sup> Mestre em administração.

<sup>5</sup> Mestre em educação, administração e comunicação.



**Abstract:** This article presents a case study of the creation of an Project Management Office (PMO) Simplified in a small company of the sailing in the area of automation of audio and video that has treated its staff as projects. Describes how the entry of the PMO simplified boosted the company's business by the practices of project management (PG) and the benefits they bring to the business strategies of the company. Shows how the survey was conducted of information with members of project teams, which were asked about the effectiveness of management practices on the results. The data confirm the applicability of simplified PMO can bring significant beneficial impacts for the organization. With respect to management tools, they added contributions to consolidate and demonstrate that the introduction of a more operational activities can improve the way project teams evaluate the performance of the PMO.

**Keywords:** Office project management; deployment project management; PMO.

## 1. Introdução

A história nos mostrou que o gerenciamento de projetos existem a anos e de diversas formas, que as pessoas sempre têm planejado e gerenciado projetos desde o início dos tempos. De civilização a civilização houve projetos a serem gerenciados: casas e prédios a construir, rodovias a pavimentar e até leis a serem escritas. Mesmo sem os recursos, técnicas e metodologias que dispomos hoje, a humanidade desenvolveu suas próprias técnicas para se adaptar as necessidades, como: linhas de tempo (cronogramas), alocação de materiais e recursos e avaliaram os riscos envolvidos em seus projetos.

Nos últimos anos, o mundo tem passado por profundas transformações econômicas, sociais e culturais, especialmente, pelas consequências da globalização econômica, das redefinições geopolíticas e do avanço científico e tecnológico.

De acordo com o PMI (Project Management Institute), (principal associação mundial sem fins lucrativos em Gerenciamento de Projetos), projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos. O projeto é único no sentido de que não se trata de uma operação de



rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Assim, eles são semelhantes às operações em função de serem executados por pessoas, geralmente terem limitações de recursos e serem planejados, executados e controlados.

Segundo o PMI, o tempo passou, e as pessoas perceberam que as técnicas para controle de custo, o gerenciamento de tempo, análise de recurso e o gerenciamento de riscos poderiam ser aplicadas a uma variedade de projetos, seja erguendo edifícios, reforma de casas e apartamentos, construindo plataformas de petróleo ou decidindo como se governar.

Já Ricardo Vargas, diretor do Grupo de Práticas de Projetos do Escritório de Serviços de Projetos das Nações Unidas (UNOPS, em inglês), afirma que, as empresas estão descobrindo que o uso do Gerenciamento de Projetos agrega muito valor ao seu negócio. Os clientes exigem cada vez mais por produtos e serviços melhores e mais eficazes. Para atender a essas demandas de maneira dinâmica, em ambientes caracterizados pela velocidade das mudanças, a pressão para conseguir acompanhar o ritmo acabou exigindo maior eficiência no desenvolvimento de produtos e serviços prestados. Gerenciar projetos de forma profissional foi à forma de encontrar seu espaço na arena empresarial competitiva e global de hoje.

Uma pesquisa realizada em 2002 pelo Center for Business Practices aponta que 94% das empresas consideram que a implementação da gestão de projetos representa significativos ganhos para as suas organizações. Estas empresas relacionam melhorias em resultados financeiros, satisfação dos clientes, desempenho dos projetos e processos e medidas de crescimento e aprendizagem organizacional.

A importância de projetos em PME (Pequenas e Médias Empresas) é devido ao nicho de mercado cada vez mais competitivo. As empresas são exigidas por seus clientes para uma atuação profissional e excelência operacional. Tais expectativas são ainda mais desafiadoras quando se trata de pequenas empresas, com limitação de recursos, sejam eles humanos, financeiros ou de infraestrutura.



O EGP simplificado emerge como uma solução para PME gerenciarem seus serviços e produtos com mais qualidade e de forma que atendam as necessidades de um mercado altamente competitivo.

Neste trabalho apresenta-se um estudo de caso de uma PME da área náutica de prestação de serviços de automação de áudio e vídeo, onde foi identificado que a empresa passava por dificuldades de gerenciar seus recursos para atender aos seus serviços devido a grande demanda de trabalhos requisitados. A necessidade da implementação de técnicas e recursos da área de Gerenciamento de Projetos mostrou-se de suma importância, pois, diminuiria os riscos de atrasos em suas entregas, aumentaria produtividade a empresa, as oportunidades de novos negócios e consecutivamente elevaria o nível de satisfação de seus clientes por seus serviços prestados.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Escritórios de Gerenciamento de Projeto (EGP)**

#### **2.2.1 Definição**

Há diversas definições sobre o que é um EGP que seja aceita mundialmente. Muitos autores arriscam-se a explicitar esses conceitos e definem escritório de projetos como:

- mecanismo administrativo pelo qual um ponto focal é disponibilizado para as atividades de gerenciamento de projetos na organização (RAD, 2001);
- local do gerenciamento de projetos na organização (DINSMORE, 1999);
- centro corporativo de controle da propriedade intelectual de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001);
- organização centralizada, dedicada ao aperfeiçoamento de práticas e resultados do gerenciamento de projetos (KENDALL e ROLLINS, 2003).

Segundo o Project Management Institute (PMI), EGP é definido, como a unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidade de: definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer



serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviá-los para os patrocinadores.

## **2.2.2. Escritórios de projetos — definições e modelos**

Diversos autores apontam a questão da implantação de escritórios de gerenciamento de projetos, PMO (Project Management Office), como o local dos projetos no cenário organizacional. De acordo com Thorn (2003), uma das razões desta preocupação é que a gerência e os resultados dos projetos não têm sido, em geral, favoráveis. Dados indicam que nos últimos 20 anos as empresas têm tido a seguinte experiência com seus projetos:

- uma média de 25% dos projetos consegue sucesso em termos de sua conclusão dentro do escopo, do prazo, do custo e do desempenho requerido;
- outros 25% falharam, foram cancelados ou nunca foram completamente implementados;
- os 50% restantes foram implementados, porém, com mudanças (definitivas e caras) de escopo, prazo, custos e desempenho.

Para Thorn (2003), aumentar a probabilidade do sucesso é uma exigência no ambiente organizacional de hoje. Contudo, o baixo reconhecimento sobre a contribuição direta das atividades de gerenciamento e controle de projetos, faz com que o EGP não tenha credibilidade para sobreviver ao crescimento nas organizações. Isso se deve ao tempo existente entre o prazo requerido para planejar, projetar, controlar e executar um projeto e os resultados de transformações organizacionais de fato ocorridas. Isso deveria ser visto como um investimento imprescindível em tempo e recursos gerados a um resultado positivo, ou seja, o retorno do investimento em atividades de planejamento e controle de projetos pode parecer mínimo num primeiro momento, mas é crucial para sustentar o crescimento organizacional. Thorn (2003) baseou essas afirmações em estudo de caso realizado sobre a implantação de um escritório de gerenciamento de



projetos que levou cerca de cinco anos. Apenas nos últimos 18 meses da implantação que os resultados sobre o desempenho organizacional começaram a aparecer.

Além disso, há a responsabilidade de se desenvolver a integração entre o gerente de projeto e a alta administração, através de um sistema de “*feedback*” que permite o melhoramento contínuo da gestão no coração da organização. Esse conceito é defendido por Bernstein (2000) e também por Kendall e Rollins (2003). Esses últimos consideram que prover uma metodologia padrão em gerenciamento de projetos para a organização é apenas uma pequena parte da responsabilidade de um escritório de gerenciamento de projetos.

O papel do EGP torna-se mais relevante, pois influencia a seleção dos projetos, focando nos investimentos, nos recursos, na avaliação e na definição dos objetivos estratégicos. Trazendo uma melhora significativa para os fatores custo e tempo.

De acordo com Rodrigues et al. (2002), há uma diversidade de modelos e funções que o Project Management Office (PMO) pode assumir, dependendo do estágio de evolução da disciplina na empresa, dentre outros fatores. Há desde escritórios que têm a função única de reportar o desempenho dos projetos, até aqueles que participam da definição das estratégias empresariais e são responsáveis pelo corpo de profissionais da área. É importante entender que os EGPs podem ter foco apenas em processos internos (planejamento, gerenciamento de pessoas, execução, controle de mudanças etc.), mas também podem responsabilizar-se pelas interfaces externas (satisfação do cliente, comunicação com os *stakeholders*, entre outros).

Os EGPs são reconhecidos nas empresas por distintas nomenclaturas, tais como Escritórios de Suporte a Projetos, PMO, Project Office, Centros de Excelência etc., mas o que os distingue são os diferentes graus de autoridade e responsabilidade. Casey e Peck (2001) partem do pressuposto de que não existe um único tipo de escritório de projetos que atenda a todas as necessidades e que se deve fugir de um modelo-padrão que pode acabar operando como qualquer outro departamento funcional. Diferentes tipos resolvem diferentes problemas. A escolha do modelo deve levar em conta o estágio de maturidade do gerenciamento de projetos na organização.



A partir dos modelos propostos por vários autores (CASEY e PECK, 2001; DINSMORE, 1999; RAD, 2001), as diferentes contribuições foram sintetizadas, em três planos de escritório de projeto, os quais foram os modelos adotados na pesquisa.

- Modelo Plano 1 — Escritório de Apoio a Projetos com foco em projetos específicos, esse tipo é utilizado normalmente nas áreas funcionais e tem como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos no gerenciamento de recursos.

- Modelo Plano 2 — Escritório de Gerenciamento de Projetos com foco em programas ou múltiplos projetos, esse tipo fornece os diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos.

- Modelo Plano 3 — Escritório de Projetos com foco na gestão do portfólio de projetos, esse tipo serve toda a empresa focando as questões estratégicas em termos de gerenciamento de projetos. Orienta e aloca recursos e é responsável pelo sucesso dos projetos.

### 2.2.3. Escritórios de projetos e sua maturidade

Conforme demonstrado na leitura apresenta acima os planos de maturidade em gerenciamento de projetos para as empresas (KERZNER, 1999; IBBS e KWAK, 2000), Kendall e Rollins (2003) também definem níveis de competência contínua para os escritórios de projetos.

Para Kendall e Rollins (2003), em resumo, escritório de projetos é o estágio inicial que agrega uma visão detalhada sobre o(s) projeto(s), garantindo mais eficiência e eficácia na aplicação das práticas de gerenciamento de projetos. Nesse estágio, o foco de atenção do escritório de projetos é o próprio projeto. Em um segundo estágio, essa verificação passaria a ser exercida em múltiplos projetos, buscando uma visão agregada do desempenho dos diversos gerentes de projetos. Desta forma, o foco seria, então, os programas. No terceiro nível, o foco estaria no portfólio de projetos, há busca de alinhamento estratégico dos projetos e às metas organizacionais.



### 3. Metodologia

A escolha da utilização do estudo de caso teve objetivo exploratório, para permitir que o pesquisador obtivesse conhecimento sobre o problema. No estudo exploratório, o pesquisador parte de uma hipótese de seu estudo estar nos limites de uma realidade específica, buscando precedentes, maiores conhecimentos, para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva. O estudo exploratório é adequado quando há insuficiência do conhecimento para estabelecer as relações de causa e efeito. Os estudos exploratórios não trabalham com hipóteses a serem testadas, e sim com a busca de mais informações sobre o tema estudado, de acordo com as metas estabelecidas (CERVO e BERVIAN, 2003). Adicionalmente, o estudo teve objetivo de descrever os fatos e dificuldades de uma determinada realidade. Outros estudos descritivos denominam-se estudos de casos. “Esses estudos têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987).

A escolha do método, o caso, caracteriza-se pelo estudo profundo de um ou poucos dados, de maneira que permita o seu amplo conhecimento. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa baseada na experiência que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O caso escolhido é a implantação do EGP simplificado de uma PME do setor náutico.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação direta e entrevista focalizada. A técnica da análise documental é o estudo de documentos da empresa. Documento é toda e qualquer fonte ou base de conhecimentos acessível para consulta (PÁDUA, 1997). Os detentores das informações foram selecionados de forma a garantir os dados da pesquisa e do trabalho a ser executado. A observação direta consiste no contato pessoal e estreito do pesquisador com o material de estudo (no caso a empresa escolhida), permitindo-lhe utilizar seus conhecimentos e experiências como auxiliares no processo de compreensão e interpretação desse material. Com relação à entrevista, ela baseia-se em um roteiro predefinido, tendo o



pesquisador liberdade para não abordar algumas questões e incluir outras (LAKATOS e MARCONI, 2005).

A escolha do caso baseou-se nas seguintes premissas: a empresa selecionada deveria ser uma PME; aplicar a experiência em implantação de metodologia de escritório de gerenciamento de projetos adequando a um método simplificado; familiaridade e acesso do pesquisador com os seus stakeholders.

#### **4. Análise de Resultados**

Com relação às teorias estudadas e apresentadas sobre as influências para o processo de materialização do EGP simplificado em PME, cada fator foi analisado conforme a seguir:

4.1 A implantação do EGP simplificado alinhado às características organizacionais da empresa.

No estudo de caso analisado notou-se que o EGP procurou preservar as práticas da empresa que apresentava desempenho razoável, por exemplo:

- No momento da implantação, observou-se que haveria necessidade de demonstrar a estrutura hierárquica da organização em uma forma fácil de visualizar pelos colaboradores da empresa. Com isso, foi sugerida a criação de um organograma visível a todos os funcionários. Optou-se por iniciar este processo com entrevistas com as partes envolvidas da empresa (Gerentes e diretores).

- Após as entrevistas realizadas com as partes pertinentes da empresa, foi identificado que haveria necessidade da mudança da metodologia de gerenciar seus projetos. Como alternativa, investiu-se na aplicação da metodologia do PMBoK com a junção do modelo operacional já existente na empresa para gerir seus projetos, evidenciando o valor do EGP de forma simplificada.

Seguindo a metodologia do PMBoK, para este trabalho optou-se modificar algumas práticas conforme descrito abaixo:

- Tempo: As entrevistas com os colaboradores, partes executantes dos projetos, mostrou que o cronograma utilizado por eles era apenas uma forma simbólica de se ter



uma perspectiva de duração do projeto, ou seja, as tarefas eram descritas apenas de forma macro, onde eram registrados apenas os marcos mais significativos.

Sendo assim, foi desenvolvido um novo sistema de cronograma. Dividindo cada projeto em quatro etapas, chamando cada etapa de fases (Fase 1, Fase 2, Fase 3 e Fase 4).

A Fase 1, é a fase de Avaliação do Projeto. Nesta fase o cronograma é descrito de forma detalhada, contendo os marcos principais e as atividades que serão feitas no projeto, sendo assim, o que será realizado em cada cômodo da embarcação de luxo.

A Fase 2, é a fase Aquisição. Nesta fase o cronograma detalha todos os equipamentos e materiais que deverão ser adquiridos para a execução do projeto.

A Fase 3, é a fase de Execução. Nesta fase o cronograma informa as alocações dos recursos humanos que serão utilizados para a realização das tarefas relacionadas na Fase 1 e na montagem projeto.

A fase 4, é a fase de Entrega do Serviço. Esta fase é considerada uma fase delicada do projeto, pois é nela que serão detalhados todos os serviços realizados ao cliente. Este detalhamento é entregue de forma documental. Junto com o documento é anexo o manual de funcionamento dos aparelhos instalados por cômodo da embarcação.

Nesta fase ainda, após a realização da entrega do projeto ao cliente é agendado um workshop de lições aprendidas com os colaboradores envolvidos no projeto e com os colaboradores da organização, no intuito de levantar as falhas ocorridas (lições aprendidas), as boas práticas aplicadas e os alertas técnicos.

- Recursos Humanos: Foi identificado que a empresa tinha certa dificuldade em distribuir e alocar seus recursos humanos. Como solução, foi realizado o levantamento das demandas de cada funcionário e a estimativa de horas gasta para realização dessas demandas. Com isso pode-se mensurar o HH (homem hora) de cada colaborador e distribuir de forma uniforme para cada projeto.

- Risco: A empresa não realizava uma análise de risco apurada, assim sofria impactos com custos e atrasos dos projetos.



A solução encontrada foi, após a realização da fase 1, realizar um workshop de riscos, desenvolvendo uma análise quantitativa e qualitativa dos possíveis riscos que poderiam ocorrer no projeto e quais impactos de custos e atrasos eles poderiam trazer.

Tendo como base a cultura da organização a implantação do EGP simplificado, foi considerado fator crítico de sucesso, coincidindo com os fatores apresentados por Thorn (2003).

Com a capacidade de se adaptar, o EGP simplificado mostrou seu valor e formalizou uma estrutura especificamente criada para gerenciar os projetos da empresa, sejam eles, simples ou complexos. Isso foi viabilizado graças ao fato de o EGP simplificado ter se mostrado eficiente e eficaz na gestão dos projetos da empresa. Com isso, a empresa pode preparar sua formalização, apresentando bons resultados, agradando seus clientes e aumentando a contratação de mais projetos (no caso estudado, os clientes). Essas melhorias foram apresentadas no estudo de caso e estão resumidos a seguir:

- As equipes para atender aos projetos eram compactas, ágeis e capazes de atuar em diversos projetos simultaneamente;
- A mitigação da cultura de gerenciamento de projetos foi facilitada pelos gerentes da empresa que haviam participado e acompanhado todas as entrevistas realizadas na organização.

4.2 A organização deve ser capaz de absorver as transformações necessárias à condução de seus projetos.

Neste estudo de caso, ficou claro que a empresa dispôs-se a adaptar-se à forma de trabalhar de EGP simplificado.

As principais ferramentas utilizadas pelo EGP simplificado para ganhar agilidade e evitar retrabalhos de suas funções na organização foram: Metodologias do PMBok como: RH, Tempo, Risco, Comunicação e Aquisição. Além das ferramentas (softwares): MS-Project, MS-Excel, MS-Word e o MS-PowerPoint. Utilizando essas técnicas e ferramentas, o EGP simplificado mostrou à organização como pode ser capaz de agregar valor para seus projetos.



Considerando o caso de EGP apresentados por Thorn (2003), constatou-se que a maior dificuldade encontrada no estudo de caso foi comprovar para a empresa que os resultados do EGP simplificado demoram a surgir, pois, os resultados começam a aparecer quase que ao final do projeto (na fase de execução/operação).

#### 4.3 O peso que o patrocinador tem sobre o Projeto

No caso apresentado, o EGP simplificado começou atuando em atividades gerenciais de forma que não trouxessem riscos à estrutura hierárquica da organização. Com isso pôde se estabelecer uma linha de confiança entre os “Stakeholders” para implantação do EGP simplificado. Após isso, os gerentes e diretores deram total apoio (patrocinaram) ao cumprimento dos objetivos da implantação, e acabou trazendo benefícios até para as atividades estratégicas da organização.

Ao longo de todo o histórico deste estudo de caso foi possível perceber a importância de um patrocinador. No início o patrocinador era um único diretor. Aos poucos, através de todas as estratégias de disseminação da cultura, foi se contagiando por toda a empresa. Das principais áreas de negócio até as áreas operacionais, passaram a apoiar o EGP e suas funções, facilitando o trabalho da implantação.

A importância do apoio executivo também ficou evidente quando o mesmo não esteve presente. A implantação do EGP simplificado ficava complexa, parecia que o objetivo principal tinha sido deixado de lado e perdia força. Somente no fim dessa fase o EGP simplificado obteve apoio executivo e voltou a ganhar forças e a ser entendido como fator fundamental para a execução dos projetos da empresa.

Os resultados obtidos se tornaram indícios de que a implantação do EGP simplificado revigorou os negócios da empresa. A empresa pode elevar seu volume de clientes atendidos e trabalhar em vários projetos ao mesmo tempo.

Com base nas lições aprendidas no desenvolvimento da implantação percebeu-se que alguns aspectos da forma de trabalhar da empresa deveriam ser preservados e também foram identificados pontos críticos, onde, esses deveriam sofrer alterações imediatas.

1- Sistema de contratação de serviços:



Em pesquisas realizadas com os responsáveis pela área de contratação de serviço (área comercial), percebeu-se que o sistema utilizado pela empresa era eficaz e atendia as demandas com eficiência. Desta forma, percebeu-se que poderia ser um erro alterar a sistemática utilizada.

## 2 - Sistema de orçamentação dos serviços:

As entrevistas realizadas com os membros da equipe de orçamentação mostraram que a sistemática utilizada atendia as demandas corretamente e dentro do prazo de retorno estipulado pelas partes envolvidas. A ferramenta utilizada nesse processo era simples, mas de grande eficiência. Era gerado um relatório, com os serviços a serem realizados junto com uma de planilha de cálculo.

## 3 – Sistema de armazenamento de documentos:

O sistema de armazenagem de documentos dos projetos (notas fiscais, manuais, orçamentos, contrato e etc.) embora se mostrasse bem organizado e que atendia as necessidades da organização de forma competente, percebeu-se que era feito manualmente. Porém, com os recursos financeiros limitados para o investimento de equipamentos tecnológicos, foi decidido manter a sistemática.

## 4 – Sistema de custos e despesas dos projetos:

A empresa já possuía um sistema (software) de controle de custos e despesas adaptados para o gerenciamento de projetos. Com base nas informações recebidas pelos entrevistados, o sistema mostrou-se consistente para a realização das atividades em que era proposto.

No embasamento dos trabalhos realizados e nas lições aprendidas para implantação do EGP simplificado, no caso estudado, conclui-se que, PME que aderirem a este método de trabalho, terão grande probabilidade de agregarem significativamente valores para sua organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS



O artigo apresentou uma experiência de implantação de um EGP simplificado em uma empresa de porte médio que prestava serviços na área náutica de automação de áudio e vídeo. O PMO foi constituído para organizar e suprir as demandas do conjunto de serviços prestado pela empresa.

O estudo de caso estudado mostrou seu valor a partir do momento em que não houve a necessidade de utilizar todas as nove áreas de conhecimento do PMI. Sendo assim, foi demonstrado que é possível atingir resultados bastante satisfatórios quando se utilizar apenas as áreas que agreguem valor a estrutura de projetos da organização.

Gostaria de ressaltar que cada projeto é único, portanto, as práticas do PMI empregadas no estudo de caso apresentado foram eficientes e eficazes para este caso (esta organização). O estudo de caso demonstrou que é possível obter resultados surpreendentes apenas utilizando uma parte das práticas do PMI.

Recomendo que ao se implantar um EGP simplificado em PME, sejam realizadas avaliações bem detalhadas das áreas do PMI que possam ser aplicadas e que estejam alinhadas com as estratégias de negócios da organização. Pois os resultados obtidos neste estudo de caso, demonstram que as áreas aproveitadas estavam alinhadas com a estratégia de negócios da organização, mas as mesmas podem não atender as necessidades de outras organizações.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Project Management Institute (PMI). Organizational Project Management Maturity Model (Opm3). Usa: Knowledge Foundation, 2003.

THORN, M.E. Bridge over troubled water: implementation of a program management office. SAM Advanced Management Journal, USA, v.68, n.4, p.48-59, Autumn 2003.

BERNSTEIN, Sally. Project offices in practice. Project Management Journal, ABI/INFORM Global, v.31, n.4, p.4-7, Dec. 2000.

CASEY, W.; PECK, W. Choosing the right PMO setup. PM Network, Illions, p.40-47, Feb. 2001.



DINSMORE, P.C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C. Advanced project portfólio management and the PMO. Boca Raton, Flórida: J. Ross, 2003.

KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C. Advanced project portfólio management and the PMO. Boca Raton, Flórida: J. Ross, 2003.

São Paulo Brazilian Chapter. (PMI/SP). Relatório interno. São Paulo: PMI/SP, 2005.

RAD, P.F. Is your organization a candidate for Project RAD, P.F. Is your organization a candidate for Project.

RODRIGUES, Ivete et al. Escritório de gerenciamento de projetos: teoria e prática. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. Anais... Salvador: NPGT-USP, 2002.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. 2. ed. Thousands: Sage Publications, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P. Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PÁDUA, E.M.M. Metodologia de pesquisa: abordagem teóricoprática. Campinas: Papyrus, 1997.

TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Ricardo Vargas – [www.ricardovargas.com.br](http://www.ricardovargas.com.br)