

IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NUMA EMISSORA DE TELEVISÃO

Thomas Rafael Hori Ochi (UNESP)
Henrique Martins Rocha (UNESP/AEDB)
Maurício César Delamaro (UNESP)

RESUMO

Nas empresas de hoje, é muito comum a aplicação e desenvolvimento de projetos nos mais diversos ramos de atividade. Isto fez com que a metodologia de Gestão de Projetos cada vez mais ganhasse espaço no ambiente corporativo. Uma prática que vem sendo adotada atualmente é a implantação dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos – EGP ou mais conhecidos como PMO – *Project Management Office*. Este escritório tem a função de centralizar as melhores práticas de Gestão de Projetos nas empresas em que são implantados, assim como funcionar como uma fonte de consulta e esclarecimento de dúvidas e problemas para os gestores de projetos. É neste cenário que se insere este trabalho, que visa apresentar a implantação de um EGP, descrevendo as etapas desenvolvidas, incluindo o planejamento e as fases de implantação, assim como os resultados alcançados e benefícios sentidos com após o primeiro ano de atividades do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Projetos, EGP, implantação.

ABSTRACT

In enterprises today, it is very common the application and development of projects in every kind of activity. This is the reason that the Project Management methodology owned more space at the corporate environments. One of this practices that have been adopted nowadays is the implantation of a Project Management Office – PMO. This office is made to centralize the best practices of Project Management at the enterprises that have been implanted, and have to work as a consulting font and clarification of doubts and problems for the project managers. In this scenario that inserts this paper which presents the implantation of a PMO, describing the developed steps, including the planning phase and the following phases of implantation, the archived results and the main benefits after the first year of activities of the Project Management Office.

KEYWORDS: Project Management, PMO, implantation.

1. Introdução

Com a crescente necessidade das companhias obterem vantagens sobre suas concorrentes, o tempo tornou-se um dos fatores de maior importância no jogo estratégico. Para o alcance dessa vantagem, as organizações se voltaram para a busca da excelência em seus projetos, ganhando estes cada vez mais importância no cenário corporativo mundial.

A partir desta necessidade de poder controlar e planejar os projetos surgiu a disciplina de Gerenciamento de Projetos. Segundo Martins e Martins (2005), muitas empresas perceberam a importância do papel dos projetos como elementos edificadores de suas estratégias. Sabem que sua sobrevivência, ou mesmo o seu crescimento, depende dos resultados alcançados por seus projetos, conseqüentemente, à maneira pelas quais eles são gerenciados.

Como conseqüência, o gerenciamento de projetos é atualmente uma das disciplinas que mais cresce nas indústrias, de acordo com Rad e Raghavan (2000 *apud* Anselmo, 2002). Isto ocorre porque o equilíbrio entre custo, prazo, qualidade e escopo dos objetivos ou produtos do projeto fazem com que a eficiência e o balanço lógico melhorem, tornando este estudo cada vez mais vantajoso para as organizações.

Crawford (2000b *apud* Anselmo, 2002, p. 2) diz que "A falta de processos adequados e padronizados de gerenciamento são as principais causas dos problemas relativos aos projetos, ou seja, a maior causa das falhas nos projetos não são as especificidades do que efetivamente deu errado, mas sim a falta de procedimentos, metodologia e padrões. Isso mostra que adotar os procedimentos de Gerenciamento de Projetos é um dos fatores críticos para o sucesso dos projetos".

Para tentar minimizar os problemas com metodologias e de conhecimentos na disciplina de Gerenciamento de Projetos, surge o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Esta ferramenta inclui a divulgação das melhores práticas de gerenciamento de projetos para toda a organização e desenvolvimento de ferramentas para gerenciamento corporativo de projetos, possibilitando a diminuição dos índices de falhas e atrasos, garantindo que os projetos mais importantes para a organização sejam os mais prioritários.

Este artigo tem como base o estudo de caso da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos de Engenharia, mostrando suas funcionalidades e objetivos, além de mostrar os procedimentos adotados para que a implantação se desse de forma adequada.

A implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos deu-se em uma organização do ramo de radiodifusão de sons e imagens (emissora de televisão). A empresa conta atualmente com aproximadamente 8000 funcionários distribuídos em cinco sedes: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília e Recife, além de 116 afiliadas, as quais cobrem 99,84% dos 5.043 municípios brasileiros, com programas 24 horas por dia no ar.

O EGP implantado responde apenas ao setor de Engenharia da sede de São Paulo, o qual possui aproximadamente 400 funcionários e é dividido em quatro áreas: manutenção e tecnologia, operações de jornalismo e produção, planejamento e controle e exibição. Todas as áreas são responsáveis por projetos, mas a maioria dos projetos é realizada pelo setor de Manutenção e Tecnologia.

2. Base conceitual

2.1. Definição de projetos

A definição mais divulgada em relação a projetos é dada pelo Project Management Institute (PMI) através do PMBOK (2004, p.5): "o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo."

Lewis (2000 *apud* Anselmo, 2002) ainda acrescenta que além de possuir início e fim claramente definidos, há também um escopo de trabalho especificado, um orçamento e um

nível de performance a ser atingido.

2.2. Definição de Escritório de Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMBOK (2004, p.17), "Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio [...]. O PMO se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou do cliente."

Segundo Prado (2000 *apud* Sato, Dergint e Hatakeyama), de forma sucinta, "o Escritório de Projetos é um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho dos projetos".

Esta definição mostra que um EGP pode ter diversas abordagens dentro de uma empresa. Isto faz com que o Escritório de Gerenciamento de Projetos possa ser classificado em três categorias:

- Escritório de Projetos Corporativo, que está diretamente ligado à alta administração da empresa e é responsável por um grande número de projetos para uma finalidade estratégica da alta administração;
- Escritório de Projetos Setorial, localizado em uma diretoria ou departamento da empresa, no qual são gerenciados muitos projetos;
- Escritório de Projeto, dedicado a um único projeto de grandes dimensões e alta complexidade.

De acordo com Sato, Dergint e Hatakeyama, "ao entrarmos no século 21, o escritório de projetos tornou-se um lugar comum na hierarquia organizacional nas empresas mais estratégico, e não apenas nas empresas mais avançadas. Está agora servindo à corporação, especialmente nas atividades de planejamento estratégico, e não apenas focando num cliente específico". O escritório de projetos se transformou num centro organizacional ou corporativo para controle da propriedade intelectual, desempenho e produtividade dos projetos. Isto se tornou uma necessidade visto que a magnitude de informações e conhecimento sobre gestão de projetos cresceu exponencialmente por toda a organização.

2.2.1. Funções do EGP

Uma das características dos EGPs é a possibilidade de customização de suas funções. Isto significa que cada empresa deve implantar um EGP de acordo com seus objetivos e não seguir um modelo já pré-definido.

Seguindo este conceito, de acordo com Rad e Raghavan (2000 *apud* Sbraglia, 2002), quanto mais complexo o modelo adotado, maior será a lista de atribuições do EGP. Porém, na maioria dos casos, os EGP's são responsáveis por:

- Prestar serviços internos em gerenciamento de projetos (treinamento e desenvolvimento dos profissionais, consultoria interna, acompanhamento de projetos críticos, etc.);
- Desenvolvimento/ implementação de métodos, processos e medidas de avaliação (é o guardião da metodologia de gerenciamento de projetos);

- Análise de melhores práticas (documentação dos sucessos e fracassos, pesquisa externa sobre melhores práticas) e;
- Repositório de memória técnica dos projetos para que os modelos e estimativas possam ser usadas pelos gerentes de projetos.

Podemos listar as vantagens já estabelecidas pelo objetivo ao qual o EGP se propõe em duas fases: curto e longo prazo. A curto prazo, benefícios como a padronização de operações, melhor planejamento dos recursos disponíveis, acesso à informação mais rápido e de maior qualidade, incluindo as lições aprendidas em projetos anteriores, diminuição dos custos e a realização de operações mais eficientes e eficazes, ou seja, mais produtivas contribuindo para resultados financeiros são os reflexos sentidos.

Em longo prazo, o EGP ainda traz mais benefícios, como maior rapidez na entrega decorrente de controles mais rígidos, melhor gerenciamento do risco que gera uma tomada de decisão mais qualificada, aumento da confiança e satisfação do cliente, auxílio nas decisões estratégicas e maior facilidade de comparações de desempenho (*benchmarking*).

Mas além destas, outras vantagens foram sentidas em relação aos recursos humanos e estrutura das empresas, tais como menor necessidade de reestruturação, menor número de reuniões, sendo as mesmas mais ágeis e produtivas, priorização mais realista do trabalho e desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

Segundo Vargas (2003 *apud* Gerhard, 2004) "uma das grandes vantagens do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos. Ele pode ser empregado em projetos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho em qualquer linha de negócios."

2.2.2. Procedimentos para a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos

Segundo Valeriano (2002 *apud* Gerhard, 2004), a implantação de um EGP tem de ser encarado como um projeto dentro de uma empresa, mas não é um processo simples de ser realizado. Para que esta ferramenta possa ter sucesso, é necessário muito esforço, pois envolve várias pessoas e necessita-se de um planejamento cuidadoso para ser bem sucedido, segundo Block (1998 *apud* Gerhard, 2004).

É importante ressaltar que ao iniciar o processo de implantação do EGP, muitas pessoas mostram-se adversas porque para elas, o EGP trata-se de uma entidade burocrática que irá controlar seus passos, demandar documentos e relatórios diversos e trabalhosos, segundo Gonzalez e Rodrigues (2002 *apud* Anselmo, 2002). Trata-se de uma visão de curto prazo, em que não se vislumbra os benefícios que isto trará a gestão dos projetos por toda a organização a médio e longo prazo. Por conta disso, o processo de implantação requer uma mudança organizacional, além de uma mudança cultural.

Lembra-se que o EGP deve ser implantado de acordo com as necessidades de cada empresa, não havendo um modelo já pronto e estabelecido para isto.

Bridges e Crawford (2000 *apud* Anselmo, 2004) consideram que, dado que a implementação das mudanças culturais necessárias para a implementação do EGP é uma tarefa muito difícil, a implantação seja feita em partes. Um modelo de divisão que pode ser adotado é a proposta de Dinsmore (1999) que sugere quatro fases:

- Planejamento: são definidas as funções futuras do EGP, assim como o objetivo, os recursos

necessários para a operação, a estrutura, modelo e funcionamento do EGP, treinamento para os gerentes e equipes, prazos e custos das fases seguintes, além dos riscos da implantação;

- Implantação: são definidos pontos importantes como metodologia e procedimentos a serem adotados, além de definição dos *softwares*, *hardwares* e interconectividade para a comunicação e disponibilização de informações. Por fim, o envolvimento das pessoas da organização e a utilização de métodos que façam com que os envolvidos trabalhem em convergência. Para isto um plano detalhado deve ser desenvolvido, que assegure que os interesses e opiniões de todos os participantes ligados ao projeto sejam cuidados e alimentados (GERHARD, 2004).

- Operação: inicia-se o aumento do alcance do escritório de projetos, abrangendo um número crescente de projetos, tendo todos os seus passos acompanhados e avaliados.

- Melhoria Contínua: após atingir os objetivos iniciais e a eficácia do escritório de projetos, os esforços devem ser voltados para desenvolver e melhorar os processos, atualizar *softwares* e meios de comunicação, reciclar a equipe e obter os melhores resultados das lições aprendidas.

2.2.3 Fatores críticos de sucesso para a implantação de um EGP

Kerzner (2002) ressalta que "A existência de uma metodologia de expressão mundial não basta para se alcançar a excelência em gestão de projetos. A sua aceitação e utilização pelo conjunto da organização é que conduzem à excelência."

Silva (2006) traz de forma simplificada algumas recomendações para o sucesso do EGP:

- Trate a implantação do EGP como um Projeto;
- Tenha o comprometimento da alta administração;
- Venda a idéia para toda organização;
- Desenvolva um senso de comprometimento em toda a equipe;
- Desenvolva a liderança e espírito de equipe;
- Desenvolva a confiança entre os stakeholders;
- Desenvolva estimativas de custo, prazos e qualidades realistas;
- Desenvolva alternativas em antecedência aos problemas;
- Mantenha as modificações sob controle;
- Evite um número excessivo de documentos e análises.
- Não complique.

2.2.4 Fatores de fracasso na implantação do EGP

Além dos fatores críticos para o sucesso da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, devemos nos atentar também para os fatores relacionados a uma implantação de EGP fracassada. Segundo Pinto (2004), os Escritórios de Projetos fracassam devido a fatores como:

- A proposição de valor do EGP não ficar clara, ou seja, não se sabe o objetivo do Escritório de Projetos;
- Não é percebido nenhum impacto positivo nas entregas dos projetos;
- O EGP é visto como uma ameaça, ou seja, o escritório pode realizar ações que evidenciam problemas com funcionários improdutivos, por exemplo;

- O Escritório de Projetos está em um nível muito baixo da estrutura organizacional;
- O EGP não tem apoio e reconhecimento dos Gerentes funcionais.

3. Metodologia da pesquisa

O presente trabalho se baseia em um estudo de caso de implantação de um EGP em uma empresa do ramo de radiodifusão de sons e imagens (emissora de televisão), a qual buscava suprir a necessidade de melhor controle dos projetos e obtenção de um registro histórico com a citada implantação.

As informações apresentadas foram coletadas pelos autores via vivência no dia-a-dia da implantação, dados utilizados pelo próprio EGP para controle de informações, entrevistas informais com gestores de projetos, gerentes funcionais e os coordenadores do EGP, além de impressões pessoais sobre a implantação, balizadas na comparação com as práticas recomendadas no PMBoK e literatura sobre o assunto.

4. Implementação do EGP

A implementação do EGP tem como principais objetivos:

- Fornecer apoio aos gestores de projetos, membros de equipes e diversos interessados;
- Disponibilizar informações dos projetos de forma rápida, atualizada e confiável e;
- Criar e disponibilizar o registro e documentação dos projetos implementados de forma a manter uma base de dados histórica útil como referência à “lições aprendidas” para futuros projetos.

A implantação do EGP na organização estudada foi dividida em quatro fases: iniciação, adaptação, implementação e desenvolvimento.

4.1 Iniciação

Na fase de iniciação foi formada a equipe responsável pelo EGP, assim como suas funções, além da estrutura de suporte e a documentação a ser utilizada. A equipe seria formada por seis pessoas divididas em funções como documentação, organogramas e alocação de recursos, controle de custos, e orçamentos e cotação externa, como pode ser observado na figura 1 a seguir.

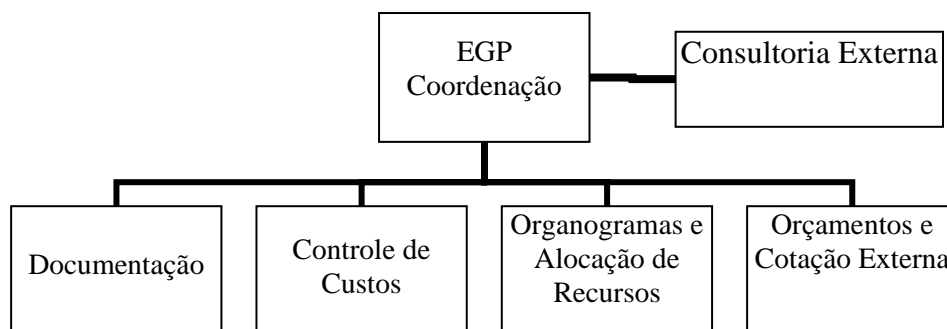


Figura 1. Estrutura organizacional do EGP

Ainda na iniciação, as ferramentas de suporte a serem utilizadas também foram definidas. Para controle dos projetos, os gestores de projetos deveriam fazer o acompanhamento disponibilizando as informações através de planilhas do *MS Project*. A disponibilização destas planilhas seria realizada através do *Windows SharePoint*, que é um repositório de arquivos o qual qualquer pessoa que estivesse relacionada com o projeto ou com o EGP teria acesso para obter os arquivos necessários.

Os modelos de documentos que o EGP precisaria para a iniciação dos projetos foram desenvolvidos neste primeiro momento, para que a documentação histórica pudesse ser iniciada o mais rapidamente possível. Neste primeiro momento foi disponibilizado pelo EGP o "Termo de Abertura do Projeto" e "Declaração do Escopo do Projeto".

4.2 Adaptação

Na segunda fase, a adaptação, iniciaram-se as atividades do EGP com os gestores dos projetos. Inicialmente ocorreram reuniões periódicas entre gestores e equipe EGP, as quais tinham como objetivos apresentar modelos de documentos, divulgar as funções do EGP, iniciar dinâmicas para desenvolvimento da EAP, revalidação da planilha aprovada de projetos e apresentação do *Share Point*.

A divulgação dos modelos foi feita para que os gestores pudessem entender os motivos daquele documento, assim como ter uma explicação do correto preenchimento dos mesmos.

Os objetivos do EGP deveriam ficar claros para os gestores dos projetos, pois isto facilitaria o trabalho do EGP, não só mostrando que o Escritório seria um ponto de controle dos projetos, mas também mostrando o auxílio que poderia ser oferecido para a execução dos projetos.

O desenvolvimento da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) era um dos pontos mais importantes destas reuniões, pois se tratava de uma ferramenta mandatória e imprescindível para o planejamento dos projetos, e isto seria utilizado por todos os envolvidos. Por se tratar de uma ferramenta nova para muitos, deveria ser bem explicada.

Para muitos, o *SharePoint* era uma ferramenta desconhecida. Foi então dada uma explicação básica para que todos os gestores que tivessem contato com projetos pudessem ter uma noção do funcionamento do *SharePoint*. Este contato inicial poderia facilitar a utilização, pois os gestores verificariam que a ferramenta era simples e de fácil navegação.

Foi apresentado também o "Relatório de Acompanhamento do Projeto" o qual se trata de um

simples documento para que o EGP possa avaliar o andamento dos projetos, assim como pontos de atenção e próximos passos, de forma simples e rápido. Este documento seria entregue pelos gestores periodicamente (quinzenalmente ou mensalmente).

4.3 Implementação

O terceiro passo para implantação do EGP seria a implementação, que é o início das atividades junto aos gestores.

O primeiro passo desta fase foi a realização de um curso sobre Gestão de Projetos, pois verificou-se a necessidade por parte de diversos dos gestores de projetos, os quais surpreendentemente não possuíam conhecimentos sobre a disciplina de Gestão de Projetos. E como complemento, foi realizado um curso sobre o *Windows SharePoint*.

Para que pequenas dúvidas pudessem ser sanadas de forma rápida e sem precisar consultar os membros do EGP, foi criado um "Guia Rápido para Gestão de Projetos". Este guia é feito para que as pequenas dúvidas relacionadas a preenchimento de documentação, próximos passos para a gestão de projetos e planilhas de cronogramas fossem facilmente esclarecidas.

Para as informações aos gerentes, foram criados relatórios gerenciais que fariam o acompanhamento dos projetos em dois aspectos: físico e financeiro. Estes relatórios trariam informações sucintas sobre os projetos, mas que pudessem deixar os gerentes bem informados sobre os projetos.

Com a implantação, melhorias deveriam ser realizadas nos procedimentos do EGP também. Estes procedimentos seriam discutidos em reuniões semanais, nas quais que a equipe do EGP teria a intenção de rever os procedimentos adotados, buscando a melhoria contínua pelo refinamento e utilização de novas técnicas e ferramentas para o gerenciamento dos projetos.

4.4 Desenvolvimento

Nesta última fase do primeiro ano de implantação do EGP, através das reuniões semanais da equipe do EGP, foram definidos alguns pontos que deveriam ser desenvolvidos para melhoria dos procedimentos.

O primeiro ponto a ser desenvolvido seria a gestão de riscos e aquisições. Esta gestão iria atuar na melhoria dos processos de compra dentro da empresa. Com estes procedimentos, riscos inerentes às compras deveriam ser avaliados, com o intuito de que o planejamento pudesse contar com folgas para evitar atrasos, por exemplo.

Outro ponto que deveria ser trabalhado seria o grau de priorização dos projetos. Neste primeiro ano, a priorização dos projetos foi feita devido a uma necessidade específica da organização, o que tornava os projetos ligados a tal necessidade, mais prioritários que outros. Mas no segundo ano do EGP, não haveria mais esta necessidade, o que faria com que os projetos fossem priorizados de acordo com critérios que ainda seriam definidos.

Por fim, seriam desenvolvidos indicadores de performance dos projetos e dos gestores. A performance dos gestores seria uma forma de acompanhar os procedimentos e melhorias que cada gestor de projetos teriam alcançado e com isso, conseguir qualificar estes profissionais. Estes indicadores poderiam mostrar quais os gestores estavam mais alinhados com a

metodologia proposta, podendo até vir a ser uma ferramenta para definição do programa de reconhecimento e recompensa, além de fonte de propostas de trabalho.

Os indicadores dos projetos seriam uma forma de verificar a performance dos gestores, mas principalmente serviria como indicador para o EGP. As melhorias sentidas pelos projetos poderiam mostrar se o EGP dava resultados e quantificar tais resultados.

5. Resultados

Os principais resultados alcançados foram:

- A maioria dos projetos da grade 2007 tem documentação mínima (Termo de Abertura e Declaração de Escopo);
- Os projetos considerados prioritários já contam com modelos de acompanhamento físico em fase de implementação a ajustes;
- A maioria dos gestores já reconhece e aceita os modelos com pouca ou nenhuma resistência;
- A maioria dos gestores já reconhece no EGP um ponto de apoio e orientação no que diz respeito a gestão dos projetos;
- Já existe um projeto considerado “*benchmark*” para servir de referências às outras áreas.

5.1 Benefícios

Dos benefícios sentidos, os principais e mais aparentes foram:

- Maior produtividade das equipes de projetos;
- Maior alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da divisão;
- Integração, otimização e maximização do uso dos recursos existentes;
- Melhoria nos processos de planejamento, execução, monitoramento e encerramento dos projetos;
- Padronização das informações com o objetivo de:
 - Realizar comparações de desempenho do projeto e entre projetos;
 - Ser o elemento central de informações relativas às práticas de gerenciamentos de projetos.

6. Conclusões

A implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos descrito foi o primeiro passo para que este se torne altamente eficiente em suas proposições. Podemos verificar que os procedimentos desenvolvidos no primeiro ano de implantação só serão completamente aceitos se a utilização destes for realizada de forma permanente e institucionalizada.

Pode-se verificar que a implantação seguiu corretamente os pontos atribuídos ao sucesso de implantação do EGP.

Um ponto importante para que esta implantação obtivesse sucesso deve-se à prática de disseminar as informações junto aos interessados de forma gradativa, ou seja, não foi passada aos gerentes de projetos toda a carga de informações de uma única vez. Isto facilitou a

adaptação dos envolvidos, permitindo absorver as funcionalidades e benefícios das novas ferramentas aos poucos, sem que as rotinas diárias de trabalho as quais estavam acostumados fossem alteradas drasticamente.

Isto só foi possível devido às discussões durante a fase de iniciação do EGP, úteis no sentido de que as ferramentas pudessem ser adaptadas à realidade que o setor de Engenharia necessitava. Em um primeiro momento, a simplificação dos procedimentos era vital para que os gestores de projetos aceitassem a metodologia.

Foi notado que a resistência a mudança é natural. Destaca-se o fato de que os gestores que mais apresentaram resistência foram os mais experientes e com mais tempo de empresa. Segundo os próprios, a metodologia utilizada por eles era melhor, pois já estavam acostumados, e a documentação exigida pelo EGP era apenas uma burocracia. Este tipo de comportamento diminuiu como envolvimento da Alta Gerência, que exigiu apoio dos gestores de projetos.

Outro fator que auxiliou muito nos procedimentos do EGP é o mapeamento dos funcionários em relação ao seu conhecimento em Gestão de Projetos. Este mapeamento mostrará o nível em que se encontram os funcionários envolvidos e a necessidade da realização de um curso para que a Gestão de Projetos possa ser melhor entendida em relação às suas atribuições e utilidades. No caso da empresa estudada, os funcionários que fizeram o curso sobre os fundamentos da Gestão de Projetos mostraram-se muito mais participativos em relação aos outros que não se interessaram.

Portanto, para que a implantação do EGP possa ser realizada com êxito, alguns pontos importantes devem ser verificados para que a resistência dos funcionários à utilização dos métodos do EGP seja menor:

- Principalmente nos primeiros encontros entre os membros do EGP com os gestores, é muito importante a presença da alta gerência para mostrar seu apoio aos membros do EGP;
- Cada etapa da implantação deve ser estudada pelos membros do EGP para que os gestores de projetos tenham a menor dificuldade para a sua utilização;
- Procurar simplificar os primeiros passos para que haja uma aceitação inicial mais fácil dos gestores;
- Possibilidade de realização de um curso para os que não tiveram contato com a gestão de projetos anteriormente;
- Realizar ações para mostrar aos gestores que os documentos exigidos pelo EGP sejam entregues por eles, pois isto é importante para a empresa e acima de tudo, irá facilitar suas tarefas futuramente.

Outro ponto importante a ser mencionado é que os resultados não aparecem de forma rápida, mas sim com o tempo. Aqueles que utilizaram a metodologia e sempre estavam tirando dúvidas com os membros do EGP perceberam uma diminuição no número de problemas durante a execução de seus projetos, mas ainda havia muito a melhorar.

Portanto, O EGP mostra-se, acima de tudo uma ferramenta que pode melhorar muito os resultados durante a execução dos projetos. Deve-se tratar o início da implantação como o ponto principal, atento aos detalhes para que não haja espaço para rejeições. Este será o principal ponto para o sucesso do EGP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSELMO, J. L. *Escritório de Gerenciamento de Projeto: Um Estudo de Caso*, Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

DINSMORE, P.C., *Winning in business with enterprise Project management*. New York. Amacon Books. 1999.

GERHARD, E., *Causas e conseqüências da implantação de um PMO – Project Management Office*. Monografia (Graduação em Informática). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

KERZNER, H., *Gestão de Projetos As Melhores Práticas*. Porto Alegre. Bookman. 2002.

MARTINS, V. A.; MARTINS, M. R. *Competências organizacionais para Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP): ensaio para um modelo de análise*. 2005 (Seminários em Administração). Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/emead/8semead/resultado/trabalhosPDF/361.pdf>>. Acesso em 11/07/2007.

PINTO, A., *O desafio de Construir um Project Management Office com Sucesso*. 2004. Slides disponíveis em <<http://www.americopinto.com.br/Imagens/apresentacaopmo.zip>>. Acesso em 20/03/2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*: Terceira edição – Guia PMBoK. 2004. Editora Project Management.

SATO, C. E. Y.; DERGINT, E. A.; HATAKEYAMA, K., *A utilização do Escritório de Projetos como instrumento para a melhoria da produtividade sistêmica das organizações*. Disponível em: <http://www.ppgte.cefetpr.br/semanatecnologia/comunicacoes/a_utilizacao_do.pdf>. Acesso em: 03/05/2007.

SBRAGLIA, R.; RODRIGUEZ, I., GONZÁLEZ, F., *Escritório de Gerenciamento de projetos: teoria e prática.*, Artigo (série de *working papers* nº 02/007) – Faculdade de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/2002/02-007.PDF>>. Acesso em: 09/04/2007.

SILVA, C. H. S., *Implantação de um Escritório de Projetos*. 2006. Slides disponíveis em <<http://www.carloshenrique.info/Arquivos/Projetos/Implanta%E7%E3o%20de%20PMO%20-%205%AA%20Bocon%20v2.Ppt>>. Acesso em 20/03/2008.