

**FEDERAÇÃO DE TAEKWONDO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**GRADUAÇÃO DE FAIXA PRETA 4º DAN**

**CLEITON CEZAR DA SILVA**

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

**São Paulo**

**2021**

**FEDERAÇÃO DE TAEKWONDO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**GRADUAÇÃO DE FAIXA PRETA 4º DAN**

**CLEITON CEZAR DA SILVA**

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Monografia apresentada à Federação de  
Taekwondo do estado de São Paulo para a  
graduação de Faixa Preta 4º Dan

Grão-mestre: KIM, Yeo Jun

Mestre: Antônio Marcos de Miranda

**São Paulo**

**2021**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Silva, Cleiton Cezar**

**Escritório de projetos para pequenas e médias empresas**

**Cleiton Cezar da Silva. -- São Paulo, 2021, 40p.**

**Monografia** Federação de Taekwondo do estado de São Paulo

**1. Escritório de projetos. 2. Gestão de projetos. 3. Pequenas e médias empresas. I. Título**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por minha vida, por minha família e amigos.

Aos Mestre Jorge onde tive o primeiro contato com o Taekwondo e ao Mestre Antônio Marcos Miranda que esteve comigo apoiando, ensinando e incentivando em muitas competições.

A todos que direta ou indiretamente incentivaram e contribuíram para meu crescimento dentro do Taekwondo, o meu muito obrigado.

*“Não podemos mudar a direção do vento,  
mas podemos ajustar nossas velas para  
sempre alcançar o nosso destino.”*

**(Jimmy Deam)**

## RESUMO

A implantação do escritório de projetos contribui para o direcionamento estratégico da organização. Ele simplifica, facilita e aperfeiçoa o gerenciamento dos projetos. Percebemos sua implantação principalmente nas grandes organizações e notamos que, muitas vezes, empresas de médio e pequeno portes têm dificuldade de se manter no mercado precisamente por carecerem de eficiência na gestão de projetos.

Este trabalho tem por objetivo identificar e compreender, por meio de um estudo de caso, o motivo que levou algumas empresas a implantarem o PMO ou uma estrutura similar de gerenciamento de projetos. A pesquisa consiste em aliar a experiência de alguns profissionais da área de gerenciamento de projetos com uma base teórica a respeito do impacto desse gerenciamento nos resultados das empresas. Assim, preocupamo-nos em mostrar as principais dificuldades encontradas durante a fase de implantação do PMO, de tal modo que os resultados possam ser avaliados e explorados a fim de identificar se é mesmo vantajoso para as empresas de pequeno e médio portes possuírem uma estrutura voltada para gerenciamento de projetos.

Conhecendo o funcionamento do PMO em algumas empresas, foi possível identificar que as responsabilidades e os objetivos dos escritórios de projetos, bem como os serviços e produtos por eles fornecidos, podem variar de organização para organização. Percebeu-se, então, que é de suma importância que as PME adquiram esse conhecimento em gestão de projetos e busquem alternativas que auxiliem no gerenciamento dos projetos, embora não necessariamente um PMO, já que é necessário que se ajuste a estrutura ao porte da empresa.

**Palavras-chave:** Escritório de Projetos, Gerenciamento de Projetos, Pequenas e Médias Empresas.

## **ABSTRACT**

The implementation of the project management office contributes to the organization's strategic direction. It simplifies, facilitates and improves the management of projects. We perceived its implementation especially in large enterprise organizations and noticed that small and medium-sized companies often have difficulty in coping successfully in the market place precisely because they lack the efficiency in project management.

This work aims to identify and understand what led some companies to set up the PMO or a similar structure of project management through a case study. The research consists in combining the experience of some professionals in project management with a theoretical basis about the impact of this management on business outcome of the companies. Thus, we are concerned to show the main difficulties encountered during the implementation phase of the PMO, so that the results can be evaluated and explored in order to identify whether it is advantageous for small and medium-sized companies to have a structure dedicated to project management.

With knowledge of the operation of the project management office in some companies, it was possible to identify the responsibilities and objectives of the project offices, as well as the services and products they provide can vary from organization to organization. It was noted then that is of paramount importance that small and medium-sized businesses acquire this knowledge in project management and seek alternatives to assist in project management , although not necessarily a project office, since it is necessary to adjust the structure size of the company.

**Keywords:** Project Management Office, Project Management, Small and Medium-sized Companies.

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Ciclo de Vida em Gerenciamento de Projetos</i> .....	16
<i>Figura 2 - Perfil dos entrevistados</i> .....	22
<i>Figura 3 - Perfil das empresas</i> .....	24
<i>Figura 4 - Identificação das áreas de conhecimento (PMI, 2013) que são, de fato, utilizadas nas empresas.</i> .....	27
<i>Figura 5 - Relevância de cada área de conhecimento aplicado na prática segundo a opinião dos entrevistados.</i> .....	29
<i>Figura 6 - Principais motivos para que as PME não utilizem o PMO ou uma estrutura similar de gerenciamento de projetos, segundo a opinião dos entrevistados.</i> .....	30

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS**

**PMBOK** *Project Management Body of Knowledge*

**PMI** *Project Management Institute*

**PME** Pequenas e médias empresas

**PMO** *Project Management Office*

**PMP** *Project Management Professional*

**SEBRAE** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**IBGE** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	10
2	Revisão da Literatura .....	12
2.1	Escritório de Projetos (PMO).....	12
2.1.1	<i>Objetivo do PMO</i> .....	14
2.2	Maturidade .....	15
2.3	Pequenas e Médias Empresas (PME).....	17
2.3.1	<i>Principais erros cometidos pelas PME.</i> .....	18
3	Método de Pesquisa .....	20
3.1	Metodologia .....	20
3.2	Perfil dos Entrevistados.....	20
3.3	Entrevista.....	21
4	Resultados .....	22
5	Conclusões .....	32
	Referências Bibliográficas .....	34
	Apêndice .....	39

## 1 INTRODUÇÃO

Uma pesquisa realizada com profissionais da área de gerenciamento de projetos indicou que o escritório de projetos (PMO), afeta positivamente a maturidade da empresa, principalmente para as organizações que consideram o PMO como uma competência organizacional (RODRIGUES; RABECHINI Jr; CSILLAG, 2006).

Segundo Silva, Borges e Moraes (2013), alguns empresários consideram a situação econômica do país um dos principais motivos para o fechamento das pequenas e médias empresas (PME). Entretanto, de acordo com os autores, a instabilidade econômica não é o único fator responsável pelo fechamento das PME. A rigor, não a consideram nem mesmo a principal causa para seu fechamento. O grande vilão apontado por eles é, antes, a falta de planejamento dos empreendedores, os quais desenvolvem ideias estimáveis de negócios, mas, em geral, não possuem o preparo e o conhecimento necessários para gerenciar os projetos de forma adequada.

A escolha deste tema deve-se à falta de utilização de escritórios de projetos pela maioria das PME. Diante do cenário econômico contemporâneo, que muitas vezes é caracterizado pela instabilidade e competitividade, sabemos que um dos maiores desafios para as PME é o de se manterem no mercado diante de grandes empresas que já se encontram consolidadas em suas áreas de atuação. Embora o PMO seja um tema bastante explorado, as empresas ainda precisam de mais estudos a respeito de como aplicarem o PMO em sua estrutura e em seus processos, a fim de que adquiram capacidade para uma implantação eficiente. Percebe-se que muitas empresas não entendem o quanto o PMO pode facilitar sua gestão de projetos. Segundo Barcaui (2004), algumas PME enxergam a implantação ou utilização do PMO como um gasto desnecessário e não conseguem vislumbrar as vantagens que teriam ao investirem na melhoria do gerenciamento de projetos.

Este trabalho tem o objetivo de identificar e compreender o motivo que levou algumas organizações empresariais a implantarem o PMO ou uma estrutura similar de gerenciamento de projetos e quais foram as principais dificuldades encontradas durante a fase de implantação, discernindo também alguma relação entre as dificuldades e o porte

das empresas. Mediante um estudo de caso, esta pesquisa procurou aliar a experiência de alguns profissionais da área de gerenciamento de projetos com uma base teórica a respeito do impacto desse gerenciamento nos resultados das empresas, de tal forma que as obtenções pudessem ser exploradas e avaliadas a fim de identificar se é mesmo vantajoso para as empresas de pequeno e médio portes virem a utilizar o PMO ou uma estrutura similar para gerenciamento dos projetos. Espera-se que este estudo possa colaborar com o debate acerca da importância da implantação do PMO nas pequenas e médias empresas, auxiliando em sua assimilação como um fator de agregação de competitividade empresarial no mercado de trabalho e deslindando-lhe os caminhos para uma implantação eficiente, capaz de ampliar o grau de maturidade dessas empresas e, conseqüentemente, diminuir o risco de falência a que estão expostas.

Para efetivar o propósito deste trabalho, estabelece-se como fundamental que se parta de uma revisão da literatura, em cujo seio se podem elencar e refletir acerca das caracterizações oferecidas por vários autores com referência ao PMO e ao seu objetivo no interior das organizações. Em continuidade, consideraremos o conceito de “maturidade” e o que dizem alguns autores na avaliação da maturidade das PME, bem como suas explicações em relação aos principais erros procedimentais que conduzem ao seu fechamento. Nos métodos, apresentamos o modelo de pesquisa, a abordagem metodológica, os procedimentos utilizados, as análises e os aspectos éticos que orientam esta investigação. Já nos resultados alcançados são apresentados os dados e suas respectivas análises, confrontando-os com o que se dispõe na literatura. Por fim, concluímos este trabalho evidenciando os aspectos mais importantes da pesquisa e o ponto de vista referente aos resultados obtidos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Pesquisas recentes mostram que 27% (vinte e sete por cento) das empresas paulistas fecham em seu primeiro ano de atividade. Tomando-se esse número em comparação com pesquisas anteriores, percebe-se o desenho de uma tendência de queda na taxa de encerramento das empresas, mas, conquanto os resultados mostrem uma melhora no cenário de fechamento empresarial, tal taxa, afirmam as pesquisas, ainda pode ser considerada como relativamente elevada (SEBRAE, 2010).

### **2.1 Escritório de Projetos (PMO)**

Um projeto, segundo o guia do PMI, “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (2013, p. 3). Assim, o gerenciamento de projetos torna-se uma forma de organização instituída pela aplicação de conhecimentos e técnicas com o fito de, eficientemente, atender aos objetivos estipulados na elaboração do projeto (PMI, 2013). Um escritório de projetos, segundo o PMI, “é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas” (2013, p. 11). Com efeito, o PMO torna-se o suporte que irá auxiliar o gerente de projetos na elaboração, implementação e organização dos métodos a serem executados na viabilização do que se projeta (DAI, 2001).

Segundo Kendall e Rollins (2003), o PMO, sendo desempenhado por profissionais experientes, é um mecanismo muito útil para aprimorar a estratégia organizacional. E, de acordo com o entendimento de Rad e Levin (2002), é a vontade das empresas em ultrapassar seus próprios limites, diminuir seus riscos e evitar gastos desnecessários que leva ao surgimento do PMO dentro das organizações.

Nas palavras de Carvalho e Hinça, “o Escritório de Projetos apresenta como objetivo básico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível” (2004, p. 01). Logo, o PMO constitui-se em uma técnica mobilizada pelo setor de gestão de projetos de uma

empresa que tem por pretensão a melhoria do desempenho na execução dos projetos. E, de acordo com Castro, “o PMO atua como um consultor interno dentro da organização que, dotado de uma visão imparcial, demonstra facilidade para analisar os riscos, acompanhar os custos e avaliar a necessidade de novos negócios” (2009, p. 2).

Englund, Graham e Dinsmore descrevem o PMO como,

Uma equipe dedicada a melhorar as práticas de gerenciamento de projetos na organização e que agrega valor à organização, garantindo que os projetos sejam conduzidos segundo procedimentos em alinhamento com a estratégia organizacional e completados de forma a adicionar valor econômico à organização (ENGLUND *et. al.*, 2003, p. 11-12).

Para tanto, é preciso debruçar-se na formação uma massa crítica em relação ao PMO dentro da organização, isto é, é preciso que a empresa esteja alinhada com as políticas do PMO, confiando em seu poder de coordenar as mudanças organizacionais em busca do aprimoramento da gestão de projetos, a partir da padronização de métodos e processos (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003). Na analogia de Barcaui e Quelhas, a prática do PMO em projetos “poderia ser [considerada] um jogo de xadrez onde os gerentes de projetos são os jogadores e o PMO é um parceiro que olha para o jogo do lado de fora do tabuleiro” (2004, p. 9). Dessa maneira, as pessoas que atuam no PMO acompanham o projeto com outros olhos, têm uma visão melhor dos riscos que poderão acometer o projeto e estão capacitados com conhecimentos, habilidades e técnicas de gestão de projetos que são bastante importantes ao auxílio dos demais gerentes nas tomadas de decisão (BARCAUI; QUELHAS, 2004).

Em suma, o PMO é um conjunto de conhecimentos gerenciais que, consoante aos objetivos das organizações, é mobilizado na elaboração de diferentes estratégias, articulando conceitos de gerenciamento de projetos, com a finalidade de ampliar a eficiência com que as organizações empresariais atingem resultados pretendidos, aproximando a realidade das expectativas projetadas (CARVALHO; RABECHINI Jr., 2011).

### **2.1.1 *Objetivo do PMO***

O PMO tem como objetivo, segundo Ribeiro (2007), treinar e desenvolver os integrantes envolvidos no projeto a fim de melhorar a comunicação que se estabelece entre gerentes de projetos e a alta administração, tornando-se um ponto de apoio para aqueles nas tomadas de decisões referentes ao planejamento estratégico. Dessa forma, sinteticamente, o PMO teria por objetivo o monitoramento do andamento do projeto quanto aos prazos e orçamentos nele estabelecidos. Não distante dessa concepção, Wysocky (2009) afirma que a dificuldade no desenvolvimento de projetos deve servir como justificativa para a implementação do PMO na organização. Assim, o PMO teria também como consequência o estabelecimento de uma convivência direta com todos os projetos que estão sendo executados na organização (NEVES, 2006 apud ANGELIM, 2007).

O valor de um escritório de projetos abrange, segundo Silveira (2006), os benefícios de conexão das estratégias do corpo executivo sobre os portfólios de projetos atuais e futuros, a diminuição do ciclo de vida necessário ao lançamento de produtos, a definição da melhor escolha dos projetos, o aumento do retorno sobre o investimento e a escolha da melhor estratégia, a melhoria da satisfação do cliente, a padronização em processos de avaliação de resultados, o cronograma, e o orçamento, ainda que venha a reiterar que não se restringe apenas a esses elementos. Nesse sentido, o PMO teria como objetivo o gerenciamento de recursos, a identificação e o desenvolvimento de métodos que auxiliam na padronização e orientação do gerenciamento de projetos, a oferta de treinamento aos participantes do projeto, intencionando a melhoria das formas de comunicação interna, e a coordenação entre os projetos (PMI, 2013).

Já Crawford (2002) procura mostrar que um dos objetivos do PMO é o de levantar informações necessárias para o controle dos recursos disponíveis à realização do projeto. A estratégia e o tipo de PMO a ser utilizado para cada projeto variaria para cada empresa, sendo necessária a consideração dos recursos disponíveis, da maturidade da empresa em gerenciamento de projetos e da estrutura organizacional (CASTRO, 2009). E ainda segundo Barcaui e Quelhas (2004), as principais funções do PMO seriam a de dar suporte ao projeto por meio de treinamento e a de implementar uma metodologia e uma padronização de processos para que, dessa forma, se faça possível gerenciar os recursos disponíveis ao projeto.

De acordo com Barcaui e Quelhas (2004), a fim de que demonstre viabilidade, o PMO precisa, primeiramente, adquirir uma visão ampla acerca de todo o portfólio de projetos da empresa, definindo metas e ajustando, em equipe, os objetivos de cada projeto. Por esses passos, o PMO viria a servir aos gerentes de projeto na consecução dos treinamentos e do planejamento estratégico, assim como na administração e no acompanhamento da execução das projeções (BARCAUI; QUELHAS, 2004). A revisão do projeto segundo os autores, faz parte dos objetivos do PMO, ela “é uma arma poderosa para corrigir problemas junto ao gerente de projetos, bem como deixar todos na organização a par do que está acontecendo com o projeto”. Ainda na argumentação dos autores, o PMO deve assegurar que o acompanhamento seja realizado em conjunto com o gerente de projetos, visando a garantir que a execução do projeto se dê conforme as linhas do planejamento. Nas palavras de Carvalho e Hinça, os “projetos são grandes repositórios de conhecimentos” (2004, p. 2) e é por meio desses conhecimentos que o PMO centraliza as informações e, conseqüentemente, adquire novos conhecimentos durante a execução dos projetos. Assim, essas informações precisam sempre ser documentadas, vislumbrando-se a aplicação em projetos futuros.

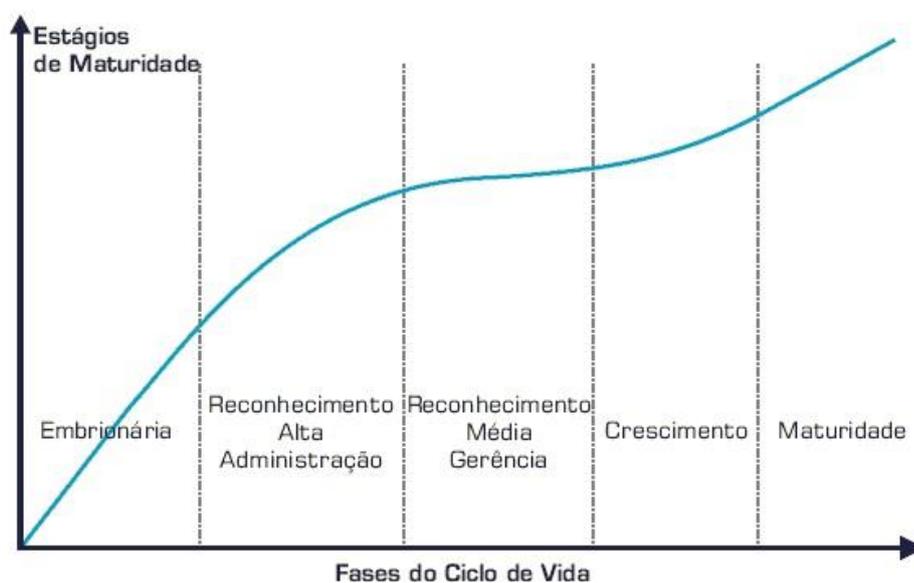
Em síntese, a principal função do PMO consiste em capitanear a melhoria contínua da exequibilidade dos projetos, oferecendo suporte aos gerentes administrativos, operacionais e organizacionais. Ao PMO, cabe organizar o processo de gestão a fim de garantir que o projeto seja executado conforme a definição dos padrões e dos modelos predeterminados pelo planejamento estratégico (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2004).

## **2.2 Maturidade**

O conceito de maturidade tem sua origem na obra do psicólogo Argyris (1968 apud COSTA; RAMOS, 2013). Segundo o autor, para que as pessoas se tornem pessoas maduras, são necessárias que aconteça mudanças graduais, conforme o conhecimento adquirido ao longo do tempo. A maturidade precisa ser aprimorada através do planejamento e das atitudes tomadas pelo indivíduo.

A maturidade em gestão de projetos pode ser definida como sendo a evolução dos sistemas e processos em um conjunto de atividades que possibilite aumentar a

probabilidade de sucesso do projeto (KERZNER, 2006). Para Carvalho e Rabechini Jr. (2008), o processo da evolução da gestão de projetos está intimamente relacionado às atitudes gerenciais encontradas nas empresas. E constatando a mudança nessas atitudes, Barcaui assevera que “tudo parece indicar um cenário positivo quanto à implantação de escritórios de projetos no Brasil, apesar de ser, reconhecidamente, um movimento gradual” (2012, p. 20). Kerzner (2000 apud RABECHINI Jr.; CARVALHO, 2003) criou um gráfico composto por cinco fases de um ciclo para a representação da maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa, conforme pode ser acompanhado na Figura 1.



*Figura 1 - Ciclo de Vida em Gerenciamento de Projetos*

O reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos para a empresa é umas das principais características da fase embrionária. Por meio de aplicações das metodologias do gerenciamento de projetos, as empresas reconhecem a importância de alcançar a maturidade (RABECHINI Jr.; CARVALHO, 2003). Assim, visando a essa maturidade em administração de projetos, Rabechini Jr. & Pessoa (2005) afirmam que é preciso estabelecer uma série de métodos consistentes, incluindo a elaboração de competências em diversos aspectos, mas também que é necessário tempo para que tais mudanças venham a ser refletidas em toda a organização. Nessa linha, Crawford (2007 apud SILVEIRA, 2008) vem a notar que o gerenciamento de projetos, sendo aperfeiçoado

gradualmente, é altamente capaz de oferecer as condições para que as empresas venham a atingir sua maturidade, mas ressaltou que, para isso, é fundamental que as empresas tenham uma visão que propicie também a melhoria da capacidade do gerenciamento de projetos.

Todavia, conforme Dinsmore (1998), a maturidade organizacional na atividade de projeto não está relacionada somente com o tempo. Segundo o autor, a maturidade em gerenciamento de projetos de uma empresa deve ser medida por sua capacidade em concluir projetos. É por isso que Castro (2007) defende que o PMO, quando apoiado pela organização contratante e sob as condições de um bom treinamento, contribui não apenas para melhorar a maturidade em gerenciamento de projetos, senão que também para a padronização da forma pela qual são realizados os planejamentos, o monitoramento, a execução e o encerramento em cada projeto. E, a esse respeito, segundo pesquisas (BARCAUI; QUELHAS, 2005; HOBBS, 2007 apud BARCAUI, 2012), é possível concluir que, após a implantação do PMO, constata-se uma melhora sensível na maturidade das empresas em gerenciamento de projetos, pela qual fica manifesta a decorrência de resultados mais satisfatórios na execução de cada projeto.

### **2.3 Pequenas e Médias Empresas (PME)**

A definição de pequenas e médias empresas é dúbia, pois dependem de vários fatores. Nos termos de Dieste (1997), a definição do que é pequeno para um país, pode ser médio em relação a outro, já que em um país um dado setor econômico pode ser integralmente industrializado, enquanto em outro esse mesmo setor pode apresentar índices de produtividade bem menores, dependendo em grande medida de processos de produção tradicionais. Com efeito, pela variação dos parâmetros, aquela que seria considerada uma média empresa no primeiro país poderia ser tida como uma grande empresa no segundo. À vista disso, tais nomenclaturas requerem sempre menção acompanhada da designação respectiva tanto do setor econômico em função do qual essas classificações são aplicadas como do nível de desenvolvimento desse setor no contexto da sociedade considerada (DIESTE, 1997).

Pelo texto de Dieste (1997), as definições de pequenas e médias empresas podem ser dadas por meio da classificação de características quantitativas, qualitativas ou ambas. O autor comenta que essas variáveis são analisadas separadamente ou as vezes sobrepondo as informações. Porém, convém lembrar que tais variações podem atrapalhar a interpretação dos dados emitidos pelas empresas de diferentes países, confundindo leitores, pesquisadores e empresários do mundo inteiro (DIESTE, 1997).

Uma empresa de pequeno e médio porte, no Brasil, segundo o IBGE, é caracterizada pela quantidade de funcionários que emprega. No âmbito do setor industrial, é considerada pequena empresa aquela que possui de 20 a 99 funcionários, ao passo que para ser declarada média, nesse mesmo setor, uma empresa precisaria contar com um contingente de 100 a 499 empregados contratados. Caso a empresa esteja no setor comercial ou de serviços, ela será pequena se compreender de 10 a 49 funcionários, enquanto média se possuir de 50 a 99 empregados. No entanto, uma firma também pode ser considerada média segundo um critério de faturamento, independentemente da quantidade de funcionários, se sua receita bruta anual girar acima de R\$ 3.600.000,00, mas o presente critério não possui fundamentação legal. Para fins legais, vale o previsto na legislação do Simples, na Lei nº. 123 de 15 de dezembro de 2006.

### **2.3.1 Principais erros cometidos pelas PME.**

As pequenas e médias empresas possuem grande importância no cenário mundial, tanto na questão econômica quanto na forma de crescimento do emprego, especialmente nos países em desenvolvimento. Não obstante, apesar da importante e significativa representação econômica que possuem, as micro e pequenas empresas se deparam com grandes dificuldades para sobreviverem no mercado (FELIPPE; ISHISAKI; KROM, 2004). De acordo com Colossi e Duarte (2000), o sucesso ou o fracasso das micro e pequenas empresas está relacionado à economia do país.

Estudos do Sebrae em São Paulo reforçam que vários fatores contribuem para a mortalidade da empresa, dentre eles os principais são: (i) a ausência de comportamento empreendedor, (ii) a ausência de um planejamento prévio adequado, (iii) as deficiências no processo de gestão empresarial, (iv) a insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios, (v) as dificuldades decorrentes da conjuntura econômica, e (vi) o

impacto dos problemas pessoais sobre o negócio. Outra informação importante obtida por meio do levantamento, foi que cerca de 30% (trinta por cento) das empresas brasileiras são fechadas ainda no primeiro ano de vida, sendo que 96% (noventa e seis por cento) delas pertencem à categoria de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2010).

Dutra e Previdelli (2007) reiteram a importância de estudos que levem à explicação da causa da mortalidade das empresas por propiciarem dados à administração das empresas e possibilitarem o aprendizado a partir de experiências passadas, levando, por consequência, a medidas que promovam melhores expectativas no futuro. Mas poucos são os estudos que permitem delinear causas, especialmente aquelas que influem sobre as micro e pequenas empresas. Nesse sentido, Shepherd e Wiklind (2006) afirmam que um dos principais motivos para a escassez de pesquisas é a falta de uma definição clara entre o que vem a ser o fracasso do negócio e o que vem a ser apenas a desistência do empreendedor. Além disso, não há um banco de dados adequado acerca das empresas que fecharam suas portas e, quando há alguma informação, somos levados de volta ao problema de diferenciar um fechamento voluntário de um fracasso administrativo.

Machado e Espinha (2007) corroboram esse diagnóstico dizendo que não existe um banco de dados organizado que contenha informações das empresas que fecharam em um grau de detalhamento que nos possa servir de base para estudos mais aprofundados. Assim, a tarefa de buscar informações sobre o fechamento das empresas torna-se um empreendimento árduo de investigação, uma vez em que os empreendedores resistem a declarar o motivo que os levou ao encerramento do negócio. (SHEPHERD; WIKLIND, 2006). Mesmo assim, buscar identificar os primeiros sinais que levam uma empresa a declinar e descobrir os fatores que as estão conduzindo a esse declínio deve ser, para Slatter e Lovett (1999), o foco do analista externo na revisão da gestão com vistas ao salvamento do negócio. Mas Franco e Haase (2010) alertam corretamente para o fato de que a percepção de fracasso também possui um componente subjetivo e pode, com alguma frequência, levar a análises equivocadas. Por isso, segundo Barcaui (2004), a implementação de uma PMO pode durar mais de dois anos, variando de acordo com o tipo do negócio, e, devido a essa relativa morosidade na obtenção de resultados, configura-se em meio aos empreendedores uma certa resistência ao PMO, que podemos entender em grande parte como a prevalência de um contexto cultural no qual os empreendedores vêm a optar por meios tradicionais de gestão, ignorando os benefícios

da racionalização de processos estabelecida pelo PMO ou mesmo da aplicação de conceitos e técnicas recomendados pelo PMI.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

O objetivo desta pesquisa consiste em aliar a experiência de alguns profissionais da área de gerenciamento de projetos com as boas práticas descritas e recomendadas pelos guias de gestão de projetos, de tal forma que os resultados possam ser avaliados e explorados para uma possível melhoria da gestão de projetos nas pequenas e médias empresas.

#### **3.1 Metodologia**

Com o intuito de obter informações que permitam uma maior eficácia nos resultados a serem apresentados, é necessário que se apliquem métodos e técnicas seguindo um conjunto de procedimentos adequados a fim de se obter uma melhor compreensão referente ao assunto a que nos propomos a estudar. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma forma de apurar um tópico empírico de modo a se obter um conjunto de dados capazes de fornecerem as informações necessárias para a elaboração de roteiros de entrevistas, capacitando o pesquisador à coleta de informações por meio de um processo de diálogo. Nessa medida, a entrevista é vislumbrada como o meio pelo qual o pesquisador adquire a oportunidade de apreender as experiências vividas do entrevistado, identificando a forma como pensam (SEVERINO, 2007).

#### **3.2 Perfil dos Entrevistados**

As entrevistas foram respondidas por profissionais da área de gerenciamento de projetos de diferentes empresas com portes e segmentos distintos. Participaram das entrevistas gerentes de projetos, PMP e *Project Controllers*. A entrevista visou a apreender a experiência desses profissionais, refletindo acerca dos motivos que levam usualmente as empresas a investir em gestão de projetos e das dificuldades encontradas

durante a fase de implantação do PMO. Dessa maneira, apresentamos os resultados de modo a que possam ser explorados e avaliados quanto às vantagens e desvantagens para as empresas de pequeno e médio portes em possuírem uma estrutura voltada para gerenciamento de projetos.

### **3.3 Entrevista**

O questionário elaborado foi aplicado em nossas investigações a 14 (quatorze) profissionais da área de gerenciamento de projetos, tendo sido dividido em três eixos: (i) dados de perfil individual, (ii) dados de perfil empresarial e (iii) dados de experiência profissional, que vieram então a constituir suas três partes.

Primeiramente, o questionário visou a buscar informações referentes ao perfil individual dos entrevistados, considerando variáveis como idade, sexo, formação acadêmica, tempo de atuação na área de gerenciamento de projetos, tempo de trabalho na atual empresa e participação na implantação de um PMO. Já na segunda parte da entrevista, o questionário buscou informações relacionadas ao perfil das empresas, tendo-se debruçado sobre a identificação de seu segmento de atuação, de sua origem, de seu tempo de mercado, de seu porte, de seu nível de maturidade, dos motivos pelos quais veio a iniciar a utilização de um PMO ou de uma estrutura similar no gerenciamento de projetos, de sua estrutura organizacional e das áreas de conhecimento que são gerenciadas na empresa, dentre outras questões. Por sua vez, na terceira e última parte, o questionário procurou abordar conteúdos a respeito da experiência profissional dos entrevistados, investigando suas opiniões acerca do que acreditavam ser os principais fatores à escolha da implantação de um PMO, ou de uma estrutura similar, por parte de empresas de pequeno e médio portes, assim como, por contrapartida, quais seriam os motivos para a sua não implantação, procurando explorar também suas impressões a respeito do grau de relevância de cada área de conhecimento gerencial aplicado na prática para o gerenciamento de projetos de pequeno porte e de como a pequena e a média empresas poderiam se estruturar no âmbito do gerenciamento de projetos, sabendo que, frequentemente, devido às suas dimensões, é um tanto quanto natural que os próprios diretores dessas empresas venham a participar diretamente do andamento dos projetos, atuando intensamente no processo de sua execução.

## 4 RESULTADOS

O questionário foi respondido por 14 (quatorze) profissionais da área de gerenciamento de projetos, dos quais 71% (setenta e um por cento), ou 10 (dez) deles, atuam na posição de gerentes de projetos. Na primeira parte dos resultados, como já indicado, é possível identificar o perfil dos entrevistados, sendo importante destacar que dois deles trabalham em uma mesma empresa. Dentro desse perfil, podemos convenientemente notar que todos os profissionais entrevistados possuem qualificação em nível superior, ainda que em áreas variadas, e que, adicionalmente à graduação, todos eles vieram a cursar especialização na área circunscrita da gestão de projetos. A experiência profissional dos entrevistados circunscreve a faixa de 1 (um) a 25 (vinte e cinco) anos, de modo que aproximadamente 57% (cinquenta e sete por cento), ou 8 (oito), já participaram da implantação de um PMO. Os dados resumidos podem ser acompanhados na Figura 2.

ENTREVISTADO	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	TEMPO DE ATUAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (anos)	TEMPO DE TRABALHO NA ATUAL EMPRESA (anos)	JÁ PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DE UM PMO?
1	47	M	Eng. Eletricista	23	16	Não
2	28	M	Eng. Computação	2	2	Em andamento
3	27	M	Administração	2	2	Em andamento
4	32	F	Arquitetura	5	1	Não
5	37	M	Arquitetura	7	3	Não
6	28	F	Administração	5	1	Sim
7	52	M	Eng. civil	25	1	Não
8	30	M	Eng. Eletricista	5	2	Sim
9	32	M	Administração	7	7	Sim
10	25	M	Eng. civil	3	1	Sim
11	30	M	Administração	8	1	Sim
12	58	F	Economia	10	7	Sim
13	30	M	Eng. Mecânica	3	6	Não
14	26	M	Analista de Sistemas	6	2	Não

*Figura 2 - Perfil dos entrevistados*

Podemos verificar na tabela da Figura 2 que dois dos entrevistados estão participando atualmente da implantação do escritório de projetos em suas empresas. Além disso, percebemos que o interesse pela atividade de gerenciamento de projetos tem assumido proporções significativas no mundo corporativo, independentemente do segmento da indústria ou do ramo de negócio. Nota-se ainda que os profissionais entrevistados possuem poucos anos de experiência em gerenciamento de projetos, ainda que demonstrem considerável experiência profissional e disponham de especialização em gestão de projetos, o que nos mostra que existe grande procura pela carreira de gerência de projetos, principalmente nas grandes e médias empresas, que estão investindo em treinamentos, consultorias e ferramentas de gestão de projetos.

Na segunda parte dos resultados, também como apontado, é possível identificarmos o perfil das empresas e o motivo que as levou a utilizar o PMO ou uma estrutura similar para o gerenciamento dos projetos, bem como as principais dificuldades enfrentadas em seu processo de implantação. Assim, das empresas empregadoras de nossos entrevistados, 58% (cinquenta e oito por cento) são nacionais e 48% (quarenta e oito por cento) multinacionais. Os segmentos de atuação são bastante distintos, do mesmo modo que o tempo de atuação no mercado, que varia de 3 (três) a 73 (setenta e três) anos de atividade. Do espaço amostral, 8% (oito por cento) das empresas são de pequeno porte, 42% (quarenta e dois por cento) de médio porte e 50% (cinquenta por cento) de grande porte. Esses e outros dados estão resumidos na tabela da Figura 3, conforme segue:

<b>Empresa</b>	<b>Origem</b>	<b>Segmento</b>	<b>Tempo no mercado (anos)</b>	<b>Porte da empresa</b>	<b>Nível de maturidade</b>	<b>Estrutura organizacional</b>
A	Nacional	Eq. e serviços de automação	26	Médio	Aceitação dos gerentes	Matricial
B	Nacional	Serviços Bancarios	70	Grande	Maturidade	Projetizada
C	Multinacional	Financeiro	30	Médio	Aceitação da alta gerência	Funcional
D	Nacional	Estudos e Projetos, Fiscalização, gerenciamento	25	Médio	Aceitação da alta gerência	Projetizada
E	Nacional	Implantação de empreendimentos comerciais	22	Pequeno	Embrionária	Matricial
F	Nacional	Educação	4	Grande	Maturidade	Matricial
G	Nacional	Consultoria	30	Grande	Crescimento	Matricial
H	Multinacional	TI, serviços e venda de produtos	20	Médio	Maturidade	Projetizada
I	Multinacional	Siderurgica	73	Grande	Maturidade	Funcional
J	Nacional	Varejo online	3	Grande	Embrionária	Matricial
K	Multinacional	Produtos pneumaticos	26	Grande	Embrionária	Matricial
L	Multinacional	Equipamentos para Mineração	20	Médio	Embrionária	Matricial
M	Multinacional	Telecomunicações	90	Grande	Aceitação dos gerentes	Funcional

*Figura 3 - Perfil das empresas*

Nota-se, na tabela da Figura 3, que apenas 28% (vinte e oito por cento) das empresas entrevistadas consideram que estão no nível máximo da maturidade em gestão de projetos, sendo que 75% (setenta e cinco por cento) dessas empresas são de grande porte. Entretanto, percebe-se também que as demais empresas têm investido para alcançar

a maturidade, pois têm percebido que o gerente, o líder, ou o coordenador de projetos possui um papel de grande importância para o sucesso dos projetos de uma organização.

Dentre as respostas dos entrevistados que já participaram da implantação de um PMO, foi constatado que o motivo que encorajou as empresas a buscarem a formação de uma divisão organizacional interna responsável pelas atividades gerenciais é basicamente o mesmo, independentemente da empresa, de seu porte ou de seu segmento de atuação. Em poucas palavras, o que levou as empresas a utilizarem o PMO nas suas organizações internas, segundo os entrevistados, foi a busca pela autonomia na gestão dos projetos, em uma tentativa de melhor administrar o aumento da quantidade de projetos envolvidos em sua cadeia de atividades. Sob tal motivação, as empresas vislumbraram a necessidade de padronizar as metodologias, os processos e o controle de custos, exercendo maior domínio sobre o processo de execução dos projetos, o que propiciou o desenvolvimento de melhores práticas em gerenciamento e, especificamente, um aumento na racionalidade da fase de planejamento de projetos. Tudo isso veio a permitir a expansão dos negócios, um melhor acompanhamento da demanda do mercado e a transposição dos conhecimentos exitosos incluídos nos projetos atuais para outros projetos em andamento e para planejamentos futuros, aprimorando a eficiência de mercado.

Convém destacar ainda que um de nossos entrevistados veio a comentar, em prol do PMO, que “a empresa tinha um caráter eminentemente projetista, porém, para diversificar a atuação no mercado, foi tomada a decisão de utilizar o PMO para a realização de novos projetos na área do gerenciamento”. Já outro entrevistado veio a afirmar que um dos principais fatores que levaram à implantação do PMO foi “a necessidade de centralizar em uma única gestão todo e qualquer projeto necessário à empresa e junto a isso, buscando-se agilidade e eficácia nos processos de gestão, buscando otimização de prazos, custos e ganhos em qualidade”.

No entanto, também segundo os entrevistados, a principal dificuldade para a implantação do PMO na organização reside na renitência dos próprios profissionais da empresa, que geralmente não são capacitados ao exercício da disciplina na gestão de projetos, ou seja, o principal fator de empecilho é mesmo a falta de preparo e treinamento gerencial. Além disso, conta ainda para o atravancamento de sua implantação uma cultura de resistência à adoção de mudanças processuais e à integração com os demais departamentos. Na opinião dos profissionais, para que o PMO consiga ser efetivamente

implantado na empresa, é preciso que a organização desenvolva uma massa crítica, mas isso só é possível mediante uma política de treinamentos. Somente por essa via o PMO conseguiria determinar as ferramentas e as técnicas necessárias para a ampliação da eficiência projetiva, estimulando ainda mais a integração e a comunicação interna da empresa com vistas à redução do fosso que se instaura entre o planejamento e a concretização das metas produtivas.

Apesar das dificuldades de implantação, os entrevistados concordam que o PMO afeta positivamente a maturidade da empresa o que vai ao encontro da pesquisa realizada com 86 profissionais da área de gerenciamento de projetos por Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2006). Na visão de nossos entrevistados, o PMO contribui para o direcionamento estratégico da organização, simplificando, facilitando e aperfeiçoando o gerenciamento dos projetos.

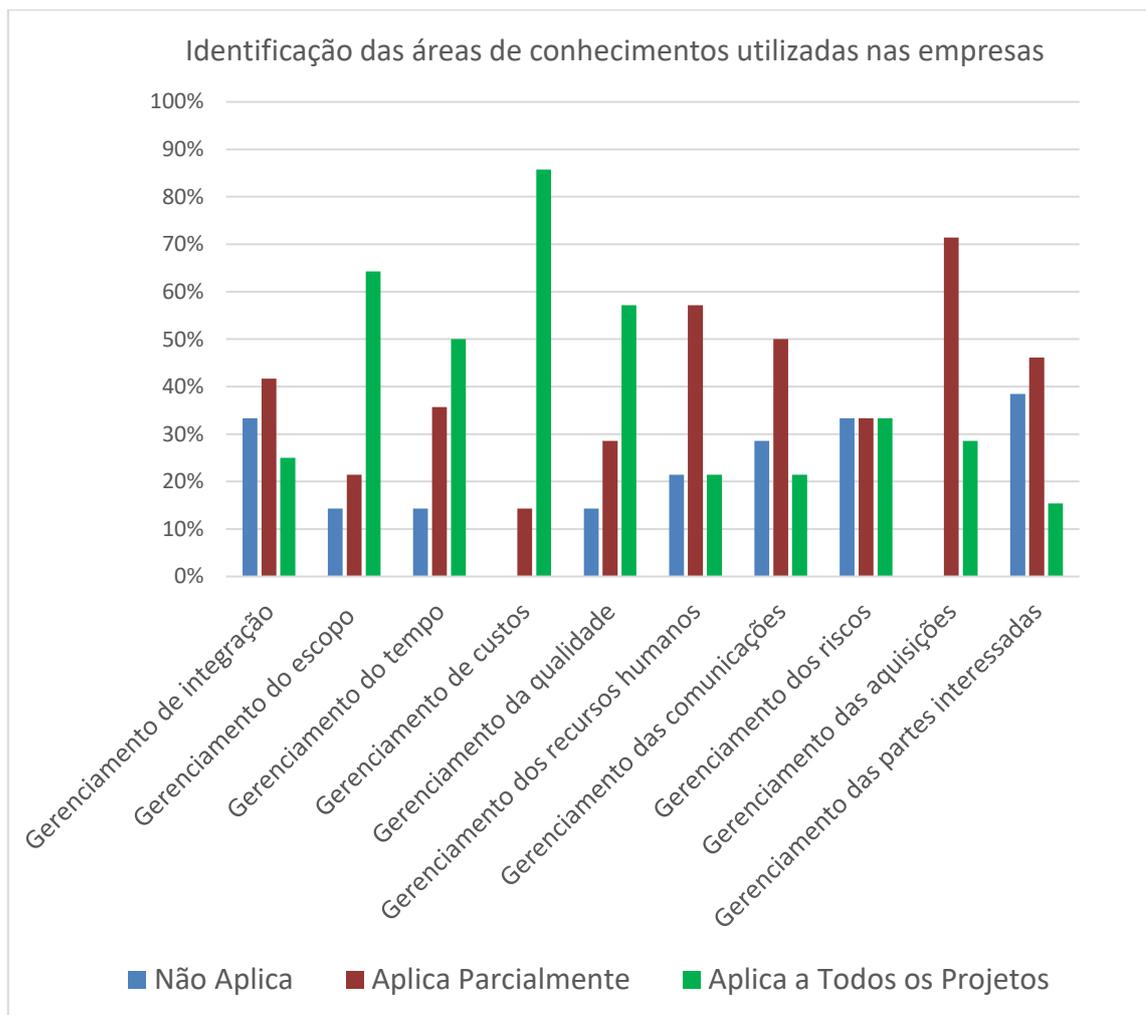
Dois dos entrevistados declararam que suas empresas estão em fase de implantação do PMO, asseverando que o prazo estimado para o término da implantação é de 1 (um) a 2 (dois) anos. Já outro entrevistado, que participou desde o início da implantação do PMO em sua empresa, declarou-nos que o tempo total gasto em seu estabelecimento foi de mais de 2 (dois) anos.

Com o objetivo de conhecer as estratégias de gerenciamento de projetos, foi possível constatar que 62% (sessenta e dois por cento) das empresas afirmam que sempre ocorrem adaptações na estrutura para atender ao projeto/cliente e 38% (trinta e oito por cento) afirmam que a estrutura dificilmente sofre alterações. Das empresas consultadas, 23% (vinte e três por cento) utilizam sua própria forma de gerenciamento, fugindo ligeiramente dos padrões que o PMI defende. Um dos gerentes de projetos que participou da entrevista disse que na empresa em que trabalha

(...) não existe uma estrutura formal de PMO oficializada na empresa. A empresa é dotada de uma estrutura funcional, que em meio as áreas operacionais existem gerências, com profissionais especializados em gerenciamento de projetos, que apoiam o desenvolvimento das habilidades de gerenciamento desses profissionais e acompanham os projetos das determinadas áreas.

Outros profissionais disseram que as estratégias da empresa são específicas, ou seja, que elas realizam o gerenciamento de projetos conforme a cultura própria da empresa e, por questão de sigilo, essas estratégias de gerenciamento não podem ser reveladas. Mesmo

assim, 77% (setenta e sete por cento) alegaram utilizar as metodologias do PMI, registradas na mais recente versão do PMBOK, como referência para o gerenciamento dos projetos, conquanto nem todas as áreas de conhecimento se valham das boas práticas apresentadas no guia na concretização de todos os seus projetos. No gráfico abaixo é possível identificar as áreas de conhecimento que são efetivamente mobilizadas nas empresas que foram objeto de nossas entrevistas.

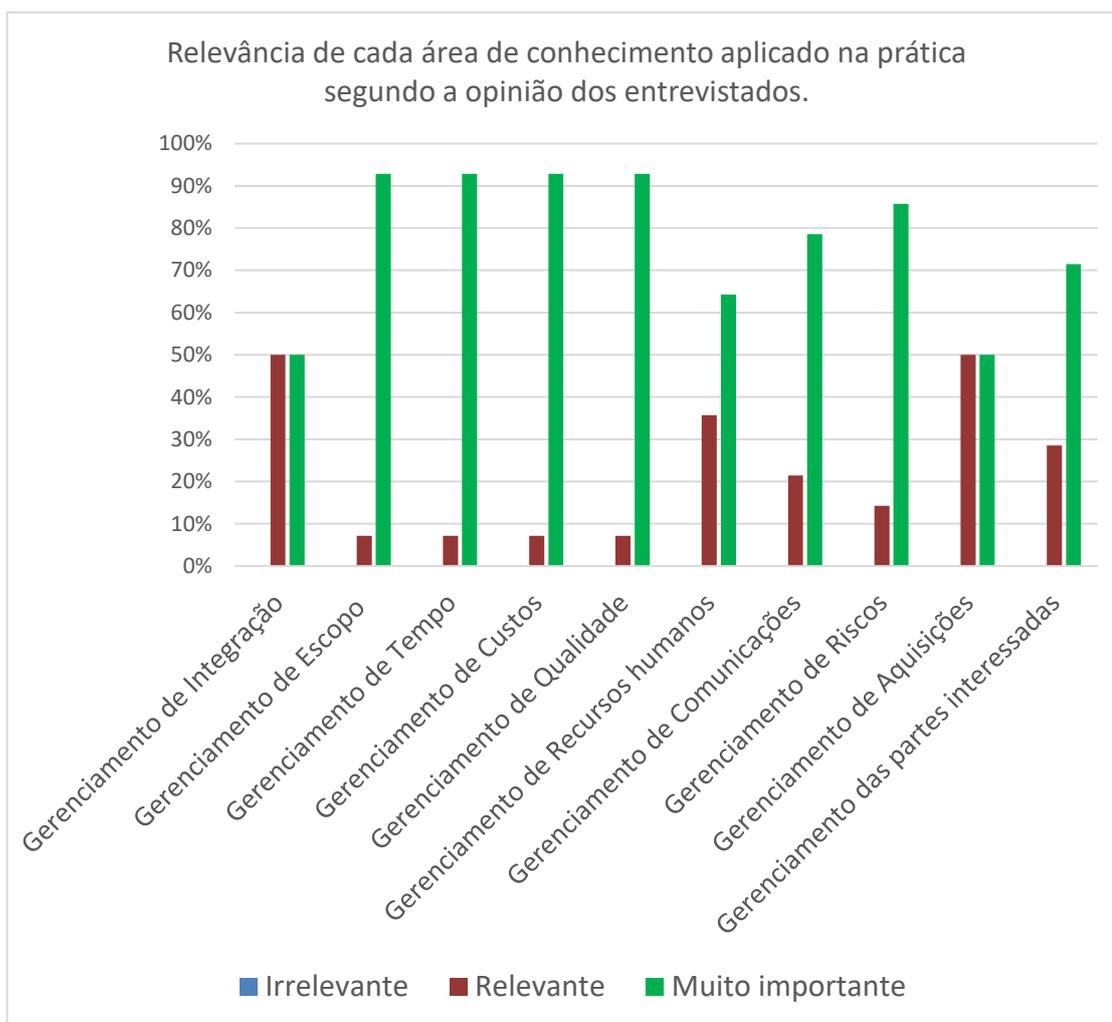


*Figura 4 - Identificação das áreas de conhecimento (PMI, 2013) que são, de fato, utilizadas nas empresas.*

Identificamos no gráfico da Figura 4 que o gerenciamento de custo, o escopo, a qualidade e o tempo são praticamente as principais áreas de conhecimento que essas empresas procuram administrar em todos os projetos. Percebemos ainda que o gerenciamento das partes interessadas, a integração, os riscos e as comunicações não são

aplicados em todos os projetos. As formas de gerenciamento, independentemente do porte do projeto, seguem os mesmos conceitos. O PMO ou qualquer estrutura similar, consoante aos depoimentos dos entrevistados, tem o papel de identificar as principais áreas de conhecimento que precisam ser gerenciadas em cada projeto. Ele intenciona ao alinhamento dos procedimentos a melhores práticas de gestão de projetos, sendo utilizado como um instrumento para adequar os recursos disponíveis ao atendimento de um projeto. De forma geral, os entrevistados disseram que os procedimentos e as metodologias são semelhantes, muito embora não seja possível olvidar que o planejamento depende do projeto. Por isso, as equipes são formadas para cada novo projeto e, com base nessa condição, as empresas não possuem o costume de determinar equipes fixas respectivamente a cada área de conhecimento. As equipes são formadas pela demanda de cada projeto e é da demanda que parte seu planejamento. Em outras palavras, um mesmo membro pode atuar em diversos projetos distintos sob o comando de diferentes gerentes de projeto.

Na terceira parte, também como já temos antecipado, é possível verificar a opinião dos entrevistados e seu ponto de vista em relação aos procedimentos de gestão de projetos e ao modo de sua aplicação em pequenas e médias empresas. Nesse sentido, Todos os entrevistados reconhecem que o PMBOK é um guia e não uma metodologia e que as áreas de conhecimento identificadas no PMBOK devem ser utilizadas conforme a necessidade do projeto, isto é, o guia não determina como será gerenciado um projeto, senão que tão somente orienta as equipes de gerenciamento para que estas venham a definir quais processos são adequados a cada projeto. Os entrevistados demonstraram estar cientes da importância de se gerenciar cada área de conhecimento, não obstante concordarem que o gerenciamento de algumas áreas torna-se inviável dependendo do porte do projeto. A figura abaixo mostra a importância de cada área de conhecimento aplicada na prática segundo a visão dos entrevistados.

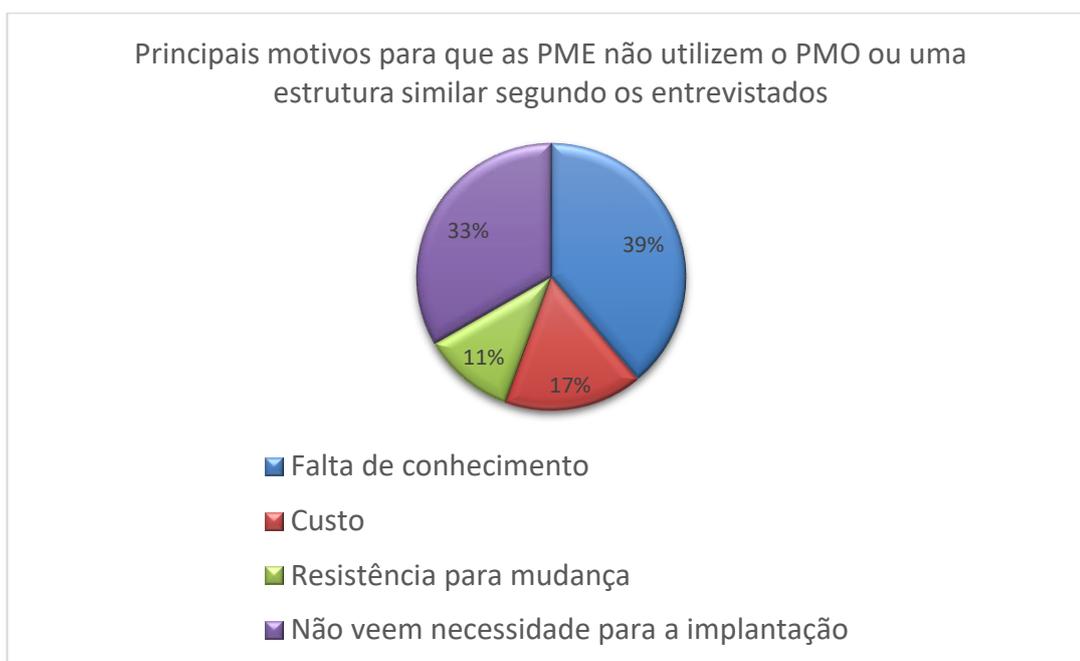


*Figura 5 - Relevância de cada área de conhecimento aplicado na prática segundo a opinião dos entrevistados.*

Percebe-se no gráfico que 100% (cem por cento) dos entrevistados concordam que nenhuma área de conhecimento é irrelevante para o gerenciamento dos projetos. Todavia, pode-se notar que os entrevistados consideram o gerenciamento de custos, de escopo, de qualidade e de tempo como os mais importantes a serem acompanhados na realização de qualquer projeto. Outro ponto interessante que o gráfico nos mostra é que os entrevistados consideram o gerenciamento de riscos, de comunicações e das partes interessadas como sendo áreas de conhecimento também consideravelmente importantes a serem gerenciadas, muito embora alguns tenham reconhecido que, na prática, essas áreas de conhecimento não estejam sendo efetivamente gerenciadas nas suas empresas, ainda que

seja vislumbrado seu gerenciamento em um futuro próximo, como forma de ampliarem seu nível de maturidade.

No ponto de vista dos entrevistados, os principais motivos que levam uma empresa a implantar uma área ou uma estrutura de gerenciamento de projetos são a falta de metodologia, de processos e de padrões, a falta de planejamento adequado para o projeto, o desempenho do projeto abaixo do esperado, a falta de análise de risco e o baixo desempenho das equipes. Sabendo da carência de um PMO ou de uma estrutura similar de gerenciamento de projetos nas pequenas e médias empresas, os entrevistados mostraram seus pontos de vista no que tange aos principais motivos por que as PME não investem em gerenciamento de projetos, que podem ser consultados na figura a seguir:



*Figura 6 - Principais motivos para que as PME não utilizem o PMO ou uma estrutura similar de gerenciamento de projetos, segundo a opinião dos entrevistados.*

Percebemos no gráfico que grande parte dos entrevistados considera que a falta de conhecimento das PME é o principal fator para que elas não invistam em gestão de projetos. Outra parte dos entrevistados considera que as PME simplesmente não veem a necessidade de implantar uma estrutura para gerenciamento de projetos, ainda que

indiquem que para responder adequadamente a essa questão seria necessário o desenvolvimento de uma pesquisa de campo mais específica e aprofundada.

A questão referente à utilização do PMO, ou de uma estrutura similar, para as PME, na visão dos entrevistados, mostra que 14% (quatorze por cento) deles concordam que não há necessidade de se implantar uma estrutura de gerenciamento em pequenas empresas, pois o consideram desvantajoso, enquanto 21% (vinte e um por cento) afirmam que é importante e 65% (sessenta e cinco por cento) digam que a utilização ou não do PMO depende em grande medida da própria empresa. Alguns entendem que, na mesma linha de concatenação de um dos entrevistados, “a implantação de um PMO está muito mais relacionada ao número de projetos do que necessariamente ao tamanho da empresa, pois é mais importante para a empresa ter uma metodologia de gerenciamento de projetos adequada e ajustada para suas necessidades”. Outros entrevistados, contudo, afirmam que a implantação do PMO é vantajosa diante de qualquer porte empresarial, conquanto possa esbarrar em questões de custo, de hierarquia e de cultura das empresas.

Um dos gerentes de projetos disse na entrevista que “o conhecimento de gestão de projetos no Brasil é relativamente novo, é uma cultura que ainda está em desenvolvimento. Principalmente as pequenas empresas não têm esse conhecimento de que existe uma solução que pode auxiliar na redução do custo e melhorar a eficiência da gestão dos projetos”. Ele enxerga que é importante ter uma mão de obra qualificada, voltada para o gerenciamento de projetos dentro de qualquer empresa, e acredita que nos próximos 15 (quinze) anos os profissionais da área de gerenciamento de projetos (PMP) irão atuar no topo das PME, até mesmo por uma questão de sobrevivência, e que existirão, assim, cooperativas de pequenas empresas de um mesmo segmento contratando um mesmo PMO para gerenciar de forma independente cada um de seus projetos.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve por ponto de partida o fato de que a maioria das pequenas e médias empresas ainda se encontra em um estágio embrionário na organização de uma área de gerenciamento de projetos e mesmo, algumas vezes, não possuem conhecimentos significativos acerca de como a organização de um setor específico para essa gestão pode vir a influenciar positivamente no aumento da maturidade na consecução de projetos. Muitas dessas empresas contam com uma gestão exclusivamente informal e carecem de procedimentos e práticas sistematizadas. Nesse sentido, a implementação de um PMO não passa nem mesmo pela percepção organizacional de seus quadros administrativos.

O estudo de caso veio a indicar que a necessidade de implantação de um PMO surge a partir de ocorrências semelhantes a toda e qualquer organização empresarial, independentemente de seu porte ou de seu segmento de atuação, sendo notórias, para todas elas, as melhorias na eficiência dos processos. Viemos a observar também que a principal dificuldade em implantar o PMO consiste na falta de integração com os demais departamentos e na ausência de uma massa crítica. No entanto, podemos pensar que a superação dessas deficiências não se constitui em um impedimento absolutamente pernicioso para as PME, uma vez em que o menor número de funcionários reduz o tempo total a ser despendido em sua instrução e permite ainda que esta ocorra com maior dedicação aos instruídos.

A busca pela melhoria contínua e pela racionalização deve ser uma das metas permanentes de toda e qualquer empresa. Assim, as práticas para o controle e para a gestão de processos, aliadas à definição e ao acompanhamento dos critérios de desempenho tidos por indispensáveis ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, devem nos prover continuamente com informações a fim de subsidiar mudanças durante a etapa de desenvolvimento dos projetos, conduzindo à sua maior eficiência executiva e ao aprimorando de todo o conjunto de processos futuros, bem como reforçando a intervenção preventiva ao antever problemas e mitigar riscos.

Atualmente, em um cenário econômico global altamente competitivo, se faz primordial que as empresas estejam estruturadas da melhor forma possível para se

sobressaírem no mercado e sobreviverem. Dentro de qualquer dimensão da estrutura da empresa, ordenar um PMO certamente não é uma tarefa fácil, em virtude principalmente da necessidade de mudanças culturais em diferentes áreas da empresa. Isso ocorre, porque a cultura de gerenciamento de projetos é um conceito de gerenciamento relativamente recente, especialmente no Brasil, por conta de um certo tradicionalismo que impera em nosso meio empresarial e de nossa posição econômica e social no cenário global, somente agora tais conhecimentos vêm a impactar nossas organizações empresariais e o estabelecimento de um órgão estruturado para apoiar a gestão de projetos tem sido considerado mais seriamente, atingindo de modo mais consistente o horizonte administrativo das PME, as quais usualmente possuem baixa maturidade no gerenciamento de projetos. Sem dúvida, ousamos mostrar que qualquer que seja o tipo de PMO estruturado na empresa os benefícios são inúmeros para apoiar e embasar seu padrão de gerenciamento de projetos, bem como para apoiar e embasar o padrão dos profissionais relacionados com essas atividades.

Enfim, percebemos que o gerenciamento de projetos é vantajoso para qualquer porte de empresa. O primeiro passo para a implantação do PMO, ou uma estrutura similar para gestão dos projetos, é o reconhecimento da importância de se gerenciar os projetos, uma mudança de mentalidade. Mesmo assim, cabe considerar que nem sempre as PME necessitam de um gerenciamento de projetos para todas as áreas de conhecimento que vêm a englobar, isto é, a gestão de projetos deve ser analisada e adaptada para cada projeto de forma específica, já que o custo do gerenciamento precisa justificar o projeto gerenciado. Como indicação de trabalhos futuros, fica a possibilidade de se conduzirem investigações para a cobertura de um número ainda maior de pequenas e médias empresas, a fim de, então, identificar melhor as nuances dentre os motivos pelos quais essas empresas não têm investido na organização e na atuação de um escritório de gerenciamento de projetos

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELIM, Érika S. A. **Proposta de uma metodologia para implementação do PMO seguindo conceitos do PMBOK**. 2007. Dissertação (Especialização em Desenvolvimento de Sistemas Web) – Centro de Tecnologia, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

BARCAUI, André. **PMO – Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

\_\_\_\_\_; QUELHAS, Osvaldo. Corrente crítica: uma alternativa à gerência de projetos tradicional. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, v. 2, n. 1, 2004, p. 1-21.

CARVALHO, Hélio Gomes de; HINÇA, Ariane. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. [S.I.: s.n.], 2004. Disponível em: <[www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf](http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf)>. Acesso em: 09 mar. 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI Jr., Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos – Teoria e Casos**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CASTRO, Marcelo Campolina de. **Desenvolvendo a maturidade em Gestão de Projetos nas empresas através da implantação do PMO**. [S.I.: s.n.], 2009. Disponível em: <<http://www.labsoft.com.br/arquivos/artigos/Maturidade-de-GP-com-PMO.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. [S.I]: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

COLOSSI, Nelson; DUARTE, Roberta C. Determinantes Organizacionais da Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PMPs) da Grande Florianópolis/SC. **Revista de Ciências da Administração**, ano 2, n. 4, set. 2000.

COSTA, Stella Regina; RAMOS, Ana Flavia Batalha. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto: um estudo de caso aplicado a projetos de petróleo e energia. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 3, 2013 p. 234-243.

CRAWFORD, J. Kent. **The strategic project of ice: a guide to improving organizational performance**. New York: Marcel Dekker Inc., 2002.

DAI, Xiaoyi C. **The role of the project management office in achieving project success**. 2001. Tese (Doutorado) – The George Washington University, Washington D.C.

DIESTE, Juan Francisco. **Relações de trabalho nas pequenas e médias empresas**. São Paulo: LTr, 1997.

DINSMORE, Paul Campbell. **Winning Business with Enterprise Project Management**. New York: AMACOM, 1998.

\_\_\_\_\_; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. [S.I.]: Qualitymark, 2004.

DUTRA, Ivan de Souza; PREVIDELLI, José de Jesus. Traço do perfil de dirigentes e de gestão em PMEs encerradas em um município norte paranaense. In: MACHADO, H. V. (org). **Causa de mortalidade Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 9, n.2, jul./dez. 2012, p. 07-18.

ENGLUND, Randall L.; GRAHAM, Robert J.; DINSMORE, Paul C. **Creating the project office**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

FELIPPE, Mário Celso de; ISHISAKI, Norio; KROM, Valdevino. Fatores condicionantes da mortalidade de pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos. In: SEMEAD – Seminário em Administração FEA-USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: FEA-USP, 2004.

FRANCO, Mário; HAASE, Heiko. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, 2010, p. 503-521.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)**, 2002. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2002/default.shtm>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. 1996. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

KENDALL, Gerald I.; ROLLINS, Steve. C. **Advanced project portfolio management and the PMO**. Boca Raton, FL: J. Ross, 2003.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In: MACHADO, Hilka Vier (org.). **Causas de mortalidade em pequenas empresas: coletânea de estudos**. Maringá: Eduem, 2007, p. 13-25.

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos - SP**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

NEVES, Rodrigo B. **Gerenciamento de Projetos e Treinamento**. Sucesu-ES: [s.n.], nov. 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge (PMBok)**. [S.I.]: Project Management Institute Inc., 2013.

RABECHINI Jr., Roque; CARVALHO, Marly. Perfil das competências em equipes de projetos. **RAE - eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003, p. 1-17.

\_\_\_\_\_; PESSOA, Marcelo S. de P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, 2005, p. 34-43.

RAD, Parviz F.; LEVIN, Ginger. **The Advanced Project Management Office: a comprehensive look at function and implementation**. Boca Raton, FL: CRC Press LCC, 2002.

RIBEIRO, Wankes Leandro. **Proposta para a implantação de escritórios de projetos de TI em empresas de telecomunicações**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, 2007.

RODRIGUES, Ivete; RABECHINI Jr., Roque; CSILLAG, João Mário. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, 2006, p. 273-287.

SEBRAE. **12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas – ago/10**. Setembro de 2013. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/235-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/mortalidade-das-empresas/10130-12-anos-de-monitoramento-da-sobrevivencia-e-mortalidade-de-empresas-ago-10>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SHEPHERD, Dean A.; WIKLUND, Johan. Success and failure at research on business failure and learning from it. **Foundation and trends in entrepreneurship**, v. 2, n. 5, 2006, p. 1-35.

SILVA, Gleidson Macedo da; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Administração**, n. 4, 2013, p. 01-21.

SILVEIRA, André. Escritório de Projetos, sua empresa está pronta? [S.I.: s.n.], fevereiro 2006. Disponível em <[http://www.expleo.com.br/pdf/pmo\\_empresapronta.pdf](http://www.expleo.com.br/pdf/pmo_empresapronta.pdf)> Acesso em: 06 setembro 2012.

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos**: um estudo em empresas brasileiras. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SLATTER, Stuart; LOVETT, David. **Corporate Turnaround**. London: Penguin, 1999.

WYSOCKI, Robert K. **Effective Project Management Traditional, Agile, Extreme**. Indianapolis: Wiley, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmam, 2010.

ZIMMERER, Thomas W.; SCARBOROUGH, Norman M. **Essentials of entrepreneurship and small business management**. New York: Macmillan College, 1994.

## APÊNDICE

### I - QUESTIONÁRIO

#### Primeira parte: Perfil dos entrevistados

1- Nome (*Ficará sobre sigilo*)

2- Idade

3- Sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

4- Formação acadêmica

5- Há quanto tempo você atua na área de gerenciamento de projetos?

6- Há quanto tempo está trabalhando na atual empresa?

7- Você já participou ou acompanhou alguma implantação de um PMO (Escritório de projetos)?

#### Segunda parte: Perfil da empresa

8- Nome da empresa? (*Ficará sobre sigilo*)

9- Qual a origem da empresa? (*P. ex.: Multinacional, Nacional, Estatal, Capital Misto*)

( ) Nacional

( ) Multinacional

( ) Estatal (*Integralmente ou parcialmente de propriedade do Governo*)

( ) Capital misto (*Sociedade na qual há colaboração entre o Estado e particulares*)

**10- Qual o principal segmento de atuação da empresa? Qual o porte da empresa?**

**11- Há quanto tempo essa empresa está no mercado?**

**12- Qual o nível de maturidade da empresa em gerenciamento de projetos?**

Embrionária (*Reconhecimento da necessidade em gerenciamento de projetos*)

Aceitação da alta gerência (*Inclui suporte visível por parte dos executivos*)

Aceitação dos gerentes (*Gerentes funcionais se comprometem e apoiam o reinamento de seus funcionários*)

Crescimento (*Comprometimento para o planejamento ser realizado*)

Maturidade (*Desenvolvimento de programas de treinamento para apoiar o gerenciamento de projetos*)

**13- Qual projeto ou quais fatores provocaram a necessidade de se adotar o modelo PMO ou uma estrutura similar para gerenciamento de projetos?**

13.1- Quais foram os principais motivos que levaram a empresa a utilizar o PMO?

13.2- Quais foram as principais dificuldades para a implantação?

13.3- Qual foi o tempo necessário para a implantação?

**14- Qual a estrutura organizacional para projetos?**

Funcional (*Hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido*)

Matricial (*Combinação das características funcionais e projetizadas*)

Projetizada (*Os membros da equipe trabalham juntos e a maior parte dos recursos da organização estão envolvidas no trabalho do projeto, sendo que os gerentes de projetos possuem muita independência e autoridade*)

**15- Tem equipes determinadas para cada tipo de projetos? Ocorrem adaptações na estrutura para atender melhor ao cliente? Quais são as estratégias?**

**16- Qual é o porte dos projetos? Existe uma equipe de gerenciamento dedicada para cada área? Dentre as áreas de conhecimento identificadas no guia PMBOK, (2013), quais são, de fato, gerenciadas nos projetos em sua empresa?**

NA = Não aplicado

AP = Aplicado parcialmente

ATP = Aplicado a todos os projetos

<b>Item</b>	<b>Planejamento do</b>	<b>NA</b>	<b>AP</b>	<b>ATP</b>
1	Gerenciamento de integração			
2	Gerenciamento do escopo			
3	Gerenciamento do tempo			
4	Gerenciamento de custos			
5	Gerenciamento da qualidade			
6	Gerenciamento dos recursos humanos			
7	Gerenciamento das comunicações			
8	Gerenciamento dos riscos			
9	Gerenciamento das aquisições			
10	Gerenciamento das partes interessadas			





**20- Em sua opinião, em uma escala de 1 a 10, você acha necessária a implantação ou a utilização (terceirizada) de um PMO para pequenas empresas? Explique.**

**1** (Não tem necessidade / não é vantajoso)

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**9**

**10** (Muito importante / é vantajoso)

**21- Deixe sua opinião ou comentário sobre a importância do PMO para as organizações.**