



DANIEL PIRES

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM UMA  
EMPRESA VAREJISTA – PAPELARIA PAPEL PICADO**

BELO HORIZONTE – MG  
2020

DANIEL PIRES

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM UMA  
EMPRESA VAREJISTA – PAPELARIA PAPEL PICADO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a Famig/Faculdade de  
Minas Gerais como pré- requisito para  
obtenção do título de Gestor Público.

BELO HORIZONTE – MG  
2020

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	4
2. JUSTIFICATIVA .....	5
2.1 Problema – solução proposta pelo projeto .....	5
2.2 Objetivos .....	7
2.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	7
2.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	7
2.3 Metas .....	7
2.4 Vantagens competitivas .....	8
3. ESCOPO DO PROJETO .....	8
3.1 Declaração de Escopo .....	9
3.1.1 <i>Objetivo do documento</i> .....	9
3.2 Premissas .....	9
3.3 Restrições .....	10
4. METODOLOGIA .....	10
5. ORGANIZAÇÃO DO PROJETO .....	11
5.1. Equipe .....	11
5.1.1 <i>Organograma do projeto</i> .....	13
5.2 Entregas e critérios de aceite .....	13
5.3 Identificação dos riscos .....	14
5.3.1 <i>Frequência da avaliação dos riscos do projeto</i> .....	14
6. FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS .....	15
7. RELAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS .....	15
7.1 Tabela de custos .....	15
8. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO .....	17
9. FLUXO DE CAIXA .....	17
9.1 Cronograma de Desembolso .....	17
10. ANÁLISE DA VIABILIDADE .....	18
10.1 Dados de receita .....	19
10.2 Dados de despesas .....	19
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19
REFERÊNCIAS .....	21

## 1. INTRODUÇÃO

Projetos são empreendimentos temporários ou sequência de atividades com objetivos claros, definidos em função de algum problema, oportunidade ou, até mesmo, interesse de uma pessoa ou organização (MAXIMIANO, 2008).

O objetivo principal do gerenciamento de projetos é o planejamento e o controle das atividades dos projetos, que buscam atingir a satisfação dos clientes, através da qualidade do produto ou serviço ofertado, entregues dentro do orçamento e prazos previstos (PRADO,2003).

A tomada de decisões é uma competência difícil de ser alcançada pelas organizações, considerando que, atualmente, o ambiente de negócios em que atuam, muda rapidamente. Portanto, entende-se que as empresas que trabalham com uma metodologia que ofereça subsídio para tomar decisões, têm maiores chances de sucesso no ambiente competitivo em que atuam.

Em um empreendimento no qual a realização de investimentos, para atender às estratégias traçadas, tende a estar vinculada ao desenvolvimento de projetos, o gerenciamento destes assume grande importância, para que todos os requisitos sejam atendidos e demandas supridas da melhor maneira possível. Os gerentes funcionais são, então, obrigados a se especializarem e se cercarem de métodos, ferramentas e sistemas para garantir êxito na gestão de seus projetos. Desse modo, é possível dizer que, diante do estabelecimento de critérios de gerenciamento, como ferramentas, procedimentos e metodologias adequadas, o negócio tende a melhorar seus processos e, conseqüentemente, os resultados obtidos.

Gerenciamento é organizar, planejar e executar as tarefas necessárias para o progresso do projeto com o objetivo de alcançar ou até exceder o resultado almejado. Segundo Vargas (2016) , gerenciamento de projetos não é nada revolucionário mas sim uma forma organizada de lidar com um cenário dinâmico e complexo. Assim, no contexto atual, é indispensável a presença de uma equipe de projetos com conhecimento adequado em gerenciamento para a eficácia dos projetos e conseqüentemente a otimização dos resultados.

Nesta perspectiva, um Escritório de Projetos é uma prática da gestão de projetos que procura melhorar o desempenho dos projetos nas organizações. Assim, “o Escritório apresenta como objetivo básico orientar e fornecer suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos de maneira eficiente e

eficaz” (PRADO et al., 2017). E, pensando no cenário empresarial apresentado no mercado atual, o presente trabalho irá relatar o processo de implantação de um Escritório de Projetos em uma empresa varejista do ramo de papelaria com filial em três estados, que avaliou que tem havido a diluição das boas práticas e soluções construídas ao longo dos processos, provocando atrasos, retrabalho e desperdício de recursos. Ficou claro na fase de coleta de informações, que essas dificuldades são identificadas pelo principal interessado e patrocinador do projeto, o diretor geral do grupo empresarial.

## **2. JUSTIFICATIVA**

O projeto de implantação do escritório surgiu a partir da necessidade de aprimoramento na capacitação, amadurecimento e crescimento da organização, objetivando o alcance de melhoria nos resultados apresentados.

O tema proposto para este trabalho é de grande relevância na área de gerenciamento de projetos, haja vista a necessidade de obtenção de resultados de forma ágil e precisa pelas empresas. A existência de um Escritório de Projetos (PMO – *Project Management Office*) bem organizado e estruturado não é garantia de sucesso dos projetos desenvolvidos, mas, certamente, ao fornecer metodologia, ferramentas, capacitação e informações sobre os projetos, contribui para que estes atinjam seus objetivos.

Outro ponto a ser destacado é a importância do Escritório de Projetos na disponibilização de informações para líderes de projetos, bem como na tradução dos objetivos estratégicos da organização em projetos para que, de fato, os resultados almejados sejam alcançados.

### **2.1 Problema – solução proposta pelo projeto**

A criação do escritório de projetos é suprir as necessidades da empresa, de modo a capacitar os colaboradores para trabalhar com planejamento e monitoramento dos projetos, facilitando o acompanhamento das atividades e conseqüentemente, evitando que os projetos não sejam concluídos. O escritório também tem a responsabilidade de fornecer suporte aos gerentes de projetos, no auxílio em

metodologias sobrepostas a estratégias de gestão, almejando a sustentabilidade dessas ações elaboradas pela empresa.

O grupo Papel Picado foi fundado no ano de 1990 e atua no mercado brasileiro com seus serviços e produtos que visam atender a todas as necessidades dos seus clientes, principalmente daqueles que procuram por qualidade, bom preço e seriedade nos negócios. O grupo Papel Picado atua no mercado com presentes, papelaria, material escolar, canetas, desenho e pintura, material de escritório, conserto de canetas de todos os tipos, armarinhos, produtos para limpeza e utensílios e utilidades domésticas.

As lojas do grupo Papel Picado atuam em três estados Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. O público é em sua maioria mulheres das classes A e B, com idade entre 15 a 35 anos. Porém como a empresa trabalha com uma gama de produtos variados qualquer um pode ser um cliente em potencial.

O Grupo Papel Picado trabalha com muitos produtos para atender a demanda de pedidos dos consumidores, principalmente para aqueles que acreditam nos seus produtos e que fazem questão de estar comprando nas suas lojas. Confiança e fidelidade se conquistam através da qualidade de seus produtos vendidos e pela grande quantidade de ofertas proporcionadas aos consumidores de todas as classes sociais.

As lojas podem escolher o material que deseja vender, pois o grupo Papel Picado se abrange o universo escolar, de escritório e o doméstico. A garantia de segurança e confiabilidade dos seus clientes é o seu carro chefe no desenvolvimento do trabalho.

Durante o decorrer do ano acontecem encontros mensais para acompanhamento dos indicadores estratégicos da instituição, com a participação da Diretoria e todos os colaboradores nomeados como gerentes responsáveis por projetos, e também, os encontros de revisão do planejamento estratégico, onde são discutidos os objetivos da organização durante o ano. No ocorrer das reuniões, foi identificada a necessidade de um setor de apoio para os projetos da empresa, pois as atividades não seguiam o fluxo correto das informações e demandas, o que resultou em falhas nas entregas finais e afetando o planejamento da organização. Assim, com a implantação do setor, a metodologia de gestão será disseminada, como também a padronização de documentos de projetos, a determinação normas e

procedimentos para o ciclo de acontecimentos dos projetos (fluxo de trabalho) e melhora no controle de prazos e custos dos mesmos.

Com base nessas informações, o setor será preparado para fornecer suporte aos gerentes de projetos e suas equipes, capacitar os responsáveis para o acompanhamento e desenvolvimento de seus projetos além de fornecer informações voltadas aos projetos para a direção, conforme as boas práticas PMBOK.

## **2.2 Objetivos**

### ***2.2.1 Objetivo Geral***

O objetivo do trabalho é a implantação de um Escritório de Projetos em uma empresa varejista do ramo de papelaria, buscando a melhora no desenvolvimento, controle e entrega de resultados dos projetos da organização.

### ***2.2.2 Objetivos Específicos***

- Estruturar o PMO na empresa, levantando os requisitos necessários a consecução da proposta;
- Desenvolver metodologia própria do PMO a partir das especificidades da empresa;
- Elaborar proposta de documentação padrão a ser utilizada após a implantação do PMO;
- Aprimorar recursos necessários ao PMO por meio da capacitação da equipe de trabalho e aquisições.

## **2.3 Metas**

- Identificar, divulgar e apoiar o uso das melhores práticas de gerenciamento de projeto de modo a garantir a satisfação do cliente e a rentabilidade dos projetos;
- Resposta ágil as necessidades do cliente;
- Uso das melhores práticas e da melhoria contínua.

## **2.4 Vantagens competitivas**

Pressupõe-se que a vantagem compreendida neste contexto, é de que qualquer organização que contenha ferramentas da gestão de projetos seja levada ao sucesso pelos grandes benefícios que a mesma proporcionará, sendo levemente lembrados de alguns deles como: diminuição de prazos, diminuição dos riscos, alocação correta dos recursos necessários, cronograma controlado dos acontecimentos, planejamento estratégico, objetivos atingidos, dentre outros. O que faz das organizações que se importarem com o crescimento empresarial e com a concorrência, seja motivado à criação de projetos para melhores resoluções de acontecimentos e até mesmo criação de situações planejadas (CLEMENTES; GIDO, 2013).

## **3. ESCOPO DO PROJETO**

A implantação do Escritório de Projetos surge como forma de estruturar o crescimento almejado pela empresa. A elaboração de um plano de negócios, prevê um aumento nos investimentos a serem realizados e, conseqüentemente, no número e na complexidade dos projetos.

A padronização na metodologia de desenvolvimento dos projetos da empresa também será prioridade. Cada área que desenvolvia seus projetos de maneira isolada e sem um controle efetivo da companhia, não fará mais dessa forma.

Além da criação da metodologia, será demonstrado para a empresa que o desenvolvimento de competência em gerenciamento de projetos também é um fator competitivo importante. Assim, o Escritório de Projetos surge como forma de implementar uma metodologia única e de difundir a competência em gerenciamento de projetos por toda a organização.

Inicialmente, a proposta será apresentada à direção da empresa, contendo os objetivos, como seria o processos bem como os custos envolvidos, demonstrando a importância da implementação do Escritório de Projetos.



### 3.1 Declaração de Escopo

<b>IMPLANTAÇÃO DO PMO NA EMPRESA – PAPELARIA PAPEL PICADO</b>		
Patrocinador: Milton Diniz	Versão do documento:	001
Gerente do projeto: Daniel Pires	Data da versão: 23/11/2020	
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração: 10/12/2020	
<b>DECLARAÇÃO DE ESCOPO</b>		

Fonte: Elaborado pelo Gerente de Projetos (2020).

#### 3.1.1 Objetivo do documento

O documento pretende declarar o escopo do projeto de implantação de um Project Management Office (PMO) na Empresa Varejista – Pelaria Papel Picado, constando informações inerentes aos objetivos, justificativa, produtos e serviços, entregas, exclusões, restrições, premissas, critérios de aceitação, responsabilidade, cronograma estimado, custo estimado.

### 3.2 Premissas

- Assessoria na Administração dos Projetos;
- Assessoria aos Líderes de Projetos;
- Padronização;
- Treinamento;
- Gestão da Qualidade do Projeto;
- Assessoria no relacionamento entre projetos;
- Estabelecimento das melhores Práticas;
- Comunicação;
- Coordenação dos padrões de qualidade globais do projeto;
- Garantir que o projeto e seus produtos atendam às necessidades implícitas e explícitas do Cliente (Escopo), sejam disponibilizados a tempo (Prazo) e com preço e custos compatíveis (Custo);

- Gestão do Portfólio de projetos e do pipeline de projetos.

### 3.3 Restrições

- Recrutamento de equipe de trabalho multidisciplinar, estabelecendo o perfil da equipe de trabalho;
- Autorização da chefia dos setores onde estão lotados os membros da equipe de trabalho que farão parte do PMO;
- Adequação a todos os ambientes de trabalho;
- Divisão funcional equipe de trabalho do PMO.

## 4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada se baseia nas boas práticas, ferramentas e padronização do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) que também foram estudadas e sugeridas como apoio para controle dos projetos futuros. Assim, as próximas atividades passam por um controle mais eficaz, permitindo um resultado positivo. Além do escritório manter o controle e facultar que os projetos sejam concluídos ou reestruturados se for o caso, a implantação irá proporcionar como uma abordagem robusta do gerenciamento de projetos com os processos padronizados adotados por todas as divisões da empresa.

Dessa forma, como a metodologia está baseada na aplicação e integração dos grupos de processos de gerenciamento de projetos do PMBOK, um grupo de processo é um conjunto de processos que suportam o desenvolvimento do projeto. Abaixo, os grupos de processos na qual é baseada a metodologia:

- **Iniciar** – Análise do grupo de trabalho; Estabelecer os métodos; Determinar o plano de trabalho; Verificação do quadro atual de projetos e reuniões para validar as ações.
- **Planejar** – Estabelecer metodologias, plano e normas, alinhar treinamentos e divulgação interna além de analisar projetos anteriores;

- **Executar/monitorar** – Reorganização das atividade; Implantação e comunicação de novos procedimentos; Treinamento referente aos novos procedimentos e manter o padrão de trabalho;
- **Finalizar** – Validar metodologias; reformular as táticas e acompanhar portfólio dos projetos atuais.

## 5. ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

O Escritório de Projetos é responsável por atender todos os objetivos descritos em relação aos projetos incluídos no Portfólio de Projetos.

Toda solicitação de projeto será mantida no Pipeline até que o comitê do Escritório de Projetos defina sua data de início, responsável ou Gerenciamento de Projetos e equipe do projeto. A partir daí, o Escritório de Projetos auxilia o Gerente de Projetos de modo a garantir o sucesso do projeto (critérios definidos na Declaração de Escopo).



Fonte: Ciclo de vida de um projeto (2013)

### 5.1. Equipe

O principal objetivo das atividades de construção da equipe é fazer que os membros da equipe trabalhem juntos com maior eficiência. Elas aperfeiçoam o

trabalho em equipe, fazendo que os resultados do grupo sejam cada dia melhores, e seus integrantes estejam em melhor sintonia e mais conectados.

De acordo com Tuckman-Jensen (1977), todas as equipes recém-formadas passam por cinco etapas de desenvolvimento:

1 - Formação: etapa inicial da montagem da equipe, quando todos os membros são reunidos, apresentados e tomam conhecimento dos objetivos do projeto.

2 - Conflito: Durante esse estágio, os membros da equipe entram em confronto entre si por estarem disputando posição e controle.

3 - Acordo: Os envolvidos já se conhecem bastante bem. Eles estão seguros de suas posições na equipe e começam a lidar com os problemas do projeto, em vez de com questões pessoais.

4 - Desempenho: É a etapa do desenvolvimento amadurecido, o nível de confiança entre os membros da equipe é alto e são alcançados grandes feitos.

5 - Dispersão: quando ocorre à dissolução da equipe depois que o trabalho foi concluído.

Assim, a equipe do projeto será estruturada da seguinte maneira:

**Gerente do projeto** – Daniel Pires

**Responsabilidade:** Liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto, atendendo as necessidades de tarefas, da equipe e individuais.

**Aprovação** – Sr. Milton Diniz - **Patrocinador**

**Responsabilidade:** Diretor geral do Grupo Empresarial Papel Picado, será responsável por validar o escopo do projeto e suas eventuais alterações, prestar informações e dados necessários ao projeto, ser periodicamente comunicado do andamento das atividades, solicitar alterações de escopo se julgar necessário, realizar o desembolso financeiro para o pagamento das despesas aprovadas no orçamento.

**Recursos humanos do projeto** – Antônio Carlos; Juarez Farias; Cláudia Márcia.

**Responsabilidade:** Executar de fato o trabalho de criação das entregas do projeto.

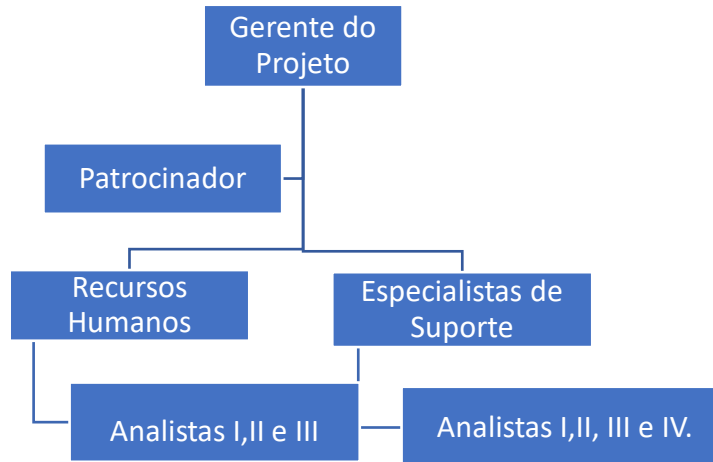
**Especialistas de suporte** – Janaína Mota; David Gomes; Alana Martins; Henrique Dias.

**Responsabilidade:** Desenvolvimento ou execução do plano de gerenciamento do projeto. Desempenha atividades como contratações, gerenciamento financeiro, logística etc. Pode simplesmente participar do projeto conforme requisição ou pode fazer parte da equipe em tempo integral.

Representantes de usuários ou de clientes - Ana Maria Lima

**Responsabilidade:** Representante de contato dos clientes.

### 5.1.1 Organograma do projeto



Fonte: Elaborado pelo Gerente de Projetos (2020).

## 5.2 Entregas e critérios de aceite

- Projeto gerenciado;
- PMO estruturado;
- Equipe de trabalho treinada em gerenciamento de projetos;
- Documentação padrão do PMO elaborada;
- Metodologia do PMO construída;
- Aquisições realizadas.

Com relação aos critérios de aceite, as aprendizagens devem estar de acordo com o escopo do projeto, as equipes de trabalhos devem estar devidamente treinadas e o gerenciamento do projeto deve acontecer de modo que todo o processo seja claro, eficaz gerando resultados satisfatórios para o cliente. Nesta perspectiva devem ocorrer:

- Validação do escopo pelo patrocinador na fase de planejamento do projeto e a cada alteração solicitada e aprovada;
- Validação da matriz de rastreabilidade pelo patrocinador;

- Elaboração do documento de controle de qualidade, declarando as informações relacionadas ao custo e ao cronograma, a cada pacote entregue;
- Relatório dos indicadores de desempenho com índice de efetividade mínima de 80% de efetividade entre o “ótimo” e “bom” dos indicadores medidos a cada entrega das tarefas.

### **5.3 Identificação dos riscos**

#### **1. Organizacionais**

1.1 Equipe PMO-CBS não recrutada;

1.2 Não ter acesso aos dados para formação do banco de dados;

1.3 Baixa interatividade entre PMO e o responsável pela aprovação.

#### **2. Gerenciais**

2.1 Erros de estimativa de orçamento;

2.2 Erros de estimativa de tempo.

#### **3. Externo**

3.1 Não validação do patrocinador;

3.2 Atraso na entrega dos recursos adquiridos.

##### ***5.3.1 Frequência da avaliação dos riscos do projeto***

- A avaliação dos riscos será realizada na reunião semanal do projeto;
- O responsável sobre cada risco deverá entrar em contato com o gerente de projetos caso seja observada a situação gatilho;
- Os riscos que deixarem de existir em virtude do andamento das atividades do projeto serão registrados no plano de gerenciamento de risco.

## 6. FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS

A Empresa Varejista – Papelaria Papel Picado fará investimento para a implantação do Escritório de Projetos com recursos próprios. Conforme o Diretor Geral Milton Diniz, a empresa nos últimos cinco anos teve um crescimento positivo que permite neste momento a criação do Escritório de Projetos de modo que o setor possa prosperar ainda mais e o negócio possa ser diversificado a partir de uma nova visão de processos de trabalho.

## 7. RELAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS

### 7.1 Tabela de custos

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL em R\$
<b>1.0 Gerenciamento do Projeto</b>	
Início do projeto	5.000,00
Contratação da equipe do projeto	8.000,00
Levantamento da Matriz de Requisitos	1.000,00
Elaboração e aprovação do TAP	1.000,00
Elaboração e aprovação da declaração de escopo	1.500,00
Plano de Gerenciamento do Projeto	1.500,00
Encerramento de contratos	1.500,00
Elaboração do relatório de lições aprendidas	1.500,00
Finalização	1.500,00
<b>Estruturação do PMO</b>	
Levantamento das necessidades de recursos do PMO	1.500,00
Definição do tipo de PMO	1.500,00
Elaboração do perfil da equipe de trabalho	1.500,00
Seleção e recrutamento da equipe de trabalho	2.000,00
Identificação dos recursos que serão usados pelo PMO	1.000,00
Definição do recursos disponíveis para o PMO	1.500,00
Elaboração do relatório de estruturação do PMO	1.000,00
<b>Elaboração de documentação padrão</b>	

Levantamento do tipo de documentação da organização	3.000,00
Pesquisa de documentações de PMOs	3.000,00
Elaboração de documentação padrão do PMO	5.000,00
Revisão da documentação elaborada	1.500,00
Impressão do manual de documentação do PMO	1.500,00
Distribuição da documentação padrão aos setores de interesse	1.500,00
Desenvolvimento da Metodologia	
Apresentação da metodologia ao patrocinador	2.000,00
Impressão do manual da metodologia do PMO	2.000,00
5.0 Treinamento da equipe	
Seminário de abertura dos treinamentos	5.000,00
Treinamento em Gerenciamento de Projetos	5.000,00
Treinamento no software de Gerenciamento de projetos	5.000,00
Seminário de encerramento dos Treinamentos	5.000,00
6.0 Aquisições	
Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos de armazenamento de dados	1.500,00
Definição dos itens a ser adquiridos	500,00
Cotação de mercado	500,00
Seleção de fornecedores	500,00
Instalação de software e equipamentos	1.000,00
Entrega de aquisições a equipe de trabalho do PMO	500,00
Patrimoniar bens adquiridos	500,00
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>76.500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo Gerente de Projetos (2020).



## 8. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Principais Entregas/Marcos	Datas	Custos em R\$
1. Gerenciamento do Projeto	Março/2021 a Dezembro/2021	76.500,00
Estruturação do PMO	Abril/2022 a Maio/2021	9.100,00
3. Elaboração de documentação padrão	Maió/2021 a Julho/2021	15.500,00
4. Desenvolvimento de metodologia	Março/2021 a Julho/2021	4.000,00
5. Treinamento de equipe de trabalho	Agosto/2021 a Outubro/2021	20.000,00
6. Aquisições	Outubro/2021 a Novembro/2021	5.000,00

Fonte: Elaborado pelo Gerente de Projetos (2020).

## 9. FLUXO DE CAIXA

### 9.1 Cronograma de Desembolso

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Gerenciamento do Projeto	7.650,00	7.650,00	7.650,00	7.650,00	7.650,00	7.650,00	7.650,00	7.650,00	7.650,00	7.650,00
Estruturação do PMO				4.550,00	4.550,00					
Elaboração de documentação padrão					5.166,66	5.166,66	5.166,66			
Desenvolvimento da Metodologia		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00					
Treinamento da equipe						6.666,66	6.666,66	6.666,66		
Aquisições								2.500,00	2.500,00	
<b>Total</b>	<b>7.650,00</b>	<b>8.650,00</b>	<b>8.650,00</b>	<b>13.200,00</b>	<b>24.033,32</b>	<b>12.816,66</b>	<b>12.816,66</b>	<b>16.816,66</b>	<b>10.150,00</b>	<b>7.650,00</b>

Fonte: Elaborado pelo Gerente de Projetos (2020).

## 10. ANÁLISE DA VIABILIDADE

A análise de viabilidade econômico financeira do projeto de Implantação do Project Management Office (PMO) na Empresa de Papelaria Papel Picado parte de duas premissas básicas:

- A inexistência do PMO na organização traz uma expressiva taxa de insucesso na captação de recursos externos;
- O gerenciamento dos projetos captados é insuficiente para garantir a realização no prazo estabelecido, prejudicando a captação de novos recursos em virtude do atraso finalização e prestação de contas.

Dessa maneira, ao analisar os dados de elaboração de projetos no ano de 2019, fornecidos pela empresa, percebe-se o cenário apontados:

Descrição	Valor em R\$
Valor total dos projetos submetidos no ano	80.000,00
Valor total de projetos aprovados	26.000,00
Taxa de sucesso de aprovação	5%
<b>Receitas de projetos</b>	<b>30.000,00</b>

Fonte: Empresa Papel Picado (2020).

A implantação de um PMO pode favorecer a melhoria desse números por pelo menos dois aspectos: a redução de custos operacionais envolvidos no gerenciamento de projetos e o aumento da taxa de sucesso aprovação dos projetos elaborados. O primeiro aspecto pode se favorecer da centralização de processos do gerenciamento de projetos numa única estrutura, com recursos dedicados e especializados. No segundo aspecto, o PMO pode planejar projetos mais qualificados e consequentemente, com maiores chances de aprovação.

Uma equipe dedicada ao gerenciamento de projetos pode atacar outra frente que tem influência direta na taxa de sucesso dos projetos que é o tempo de planejamento e a padronização da documentação produzida.

### 10.1 Dados de receita

<b>Receitas</b>	<b>% de crescimento anual</b>
Total de projetos submetidos ao ano	5
Total de receita dos projetos aprovados	5
Economia de custos operacionais	1

### 10.2 Dados de despesas

<b>Despesas</b>	<b>% de crescimento anual</b>
Implantação e manutenção do PMO*	Variável
Taxa de administração dos projetos aprovados	5

\*O PMO tem custo fixo de implantação no primeiro ano e estimativa de custo a partir do segundo ano com base nos salários da equipe e despesas operacionais, num crescimento anual de 10%.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos está cada vez mais em destaque no cenário mundial. A necessidade de resultados rápidos associada ao aumento da competitividade e complexidade do mundo empresarial faz com que a competência em gestão de projetos seja um importante fator de sucesso para a organização.

Esses fatores implicam ainda na necessidade das organizações se capacitarem para coordenar, gerenciar e controlar suas atividades de forma a responder, da melhor maneira possível, aos estímulos externos. Tais características estão intimamente vinculadas ao gerenciamento de projetos e ao sucesso da implantação das estratégias organizacionais.

Dessa forma, os projetos podem ser definidos como uma forma de planejar, executar e controlar ações que visam a implementação de estratégias. Quanto melhor for o gerenciamento destes, melhores serão os resultados e benefícios alcançados. Durante a execução desse projeto, foi possível observar a importância de um Escritório de Projetos em uma organização. As atividades quando controladas corretamente e acompanhadas por outras pessoas além daquelas que estão envolvidos na execução, atingem um número menor falhas, pois aqueles que não fazem parte do grupo estão mais atentos aos resultados a serem entregues.

É importante destacar também, que a cultura da empresa interfere no controle dos projetos positivamente ou negativamente, dependendo do alinhamento dos objetivos. Para que os resultados atinjam o esperado, é necessário que além dos responsáveis em colocar as atividades em prática, a diretoria também precisa estar alinhada aos conceitos finais. Isso fará com que todos trabalhem buscando o mesmo objetivo.

## REFERÊNCIAS

CLEMENTS, James P.; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2008. 347 p.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de projetos nas organizações**, ed. 2. Belo Horizonte, EDG, 2003.

PRADO, A. C. L. et al. Nível de maturidade de um escritório de projetos inserido em uma universidade. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6º.*, 2017, São Paulo. Anais[...]. São Paulo: SINGEP, 2017. p. 3 – 13. Disponível em: <<https://singep.org.br/6singep/resultado/45.pdf>>. Acesso em: 25 de nov. de 2020.

PROJECTMANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**, 5 ed.. Pennsylvania: PMI, 2013.

TUCKMAN, B.; JENSEN, M. Stages of small-group development revisited. *Group and Organization Studies*, v. 2, n. 4, p. 419, 1977.

VARGAS, R.V., **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.