



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE PMO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COM BASE NO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

EDUARDO VIMERCATI DE SÁ

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

eduardovimercatisa@gmail.com

ANNA SOFIA COSTA NERI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

sofiaadm@hotmail.com



UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE PMO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COM BASE NO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

RESUMO

Os projetos do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) desenvolvidos pelas instituições de ensino superior carecem de uma estrutura formal voltada para o seu gerenciamento. A implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO) introduz uma cultura de projetos responsável pela gestão dos empreendimentos enquanto os pesquisadores, professores e alunos se concentram nos aspectos técnicos e científicos. Neste contexto, este artigo tem por objetivo identificar as principais contribuições do PMO no gerenciamento dos projetos provenientes de um núcleo de inovação tecnológica de uma universidade privada brasileira. Utilizando a estratégia de pesquisa bibliográfica, este estudo conclui que o escritório desempenhará, não só funções características da área de gerenciamento de projetos, mas também é responsável por garantir o atendimento a aspectos formais inerentes ao ambiente de pesquisa de diversas áreas da instituição.

Palavras chaves: Escritório de Gerenciamento de Projetos; Núcleo de Inovação Tecnológica; Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The projects developed by NIT institution of higher education lack a formal structure toward its management. Deploying Office Project Management (PMO) introduces a project culture responsible for managing projects as researchers, teachers and students focus on technical and scientific aspects. In this context, this technical report aims to identify the main contributions of the PMO in project management from the core of technological innovation of a private university in Brazil. Using the strategy literature, this study concludes that the office will play not only characteristic functions in the area of project management, but also is responsible for ensuring compliance to formal aspects inherent in the research environment in various areas of the institution.

Keywords: Project Management Office; Center for Technological Innovation, Higher Education Institution, Technical Production and Technology. .



1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, cumpre destacar que a preocupação com a gestão tecnológica no contexto acadêmico está diretamente relacionada à etapa subsequente à atividade de pesquisa que resulta em novos conhecimentos passíveis de se transformarem em tecnologias comercializáveis. Uma abordagem possível sobre a visão da universidade enquanto organização de C&T se refere ao conceito de universidade empreendedora, no qual a universidade capaz de cooperar com empresas e demais instituições da sociedade não tem como única função a formação de pessoal qualificado, mas a função de pesquisa e de extensão no sentido amplo de viabilizar formas de apoiar o desenvolvimento econômico. (Garnica & Torkomian, 2009).

Para Shenhar e Dvir (2010), com a alta demanda por crescimento e inovação, a participação de operações em muitas empresas está em declínio, enquanto a participação de projetos está em ascensão. Essa tendência começou no início dos anos 1990, e encontra-se acelerada em quase todas as organizações e indústrias. Apesar de instituições de ensino ser consideradas sem fins lucrativos, pode-se inferir que elas precisam se destacar perante a grande concorrência constatada na atualidade ou mesmo com o foco na transferência de conhecimento para a sociedade em geral, neste sentido elas se assemelham às organizações. As companhias têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e rápidas, aos problemas ambientais, especialmente, aqueles que se referem à competição e posicionamento de mercado. Estas respostas são um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, incluindo, portanto, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações de tempo, custo e especificações (Carvalho & Rabechini, 2005).

A importância deste trabalho se deve ao fato de estudar tecnicamente a decisão de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – *Project Management Office*) através da parceria com o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) já instalado na instituição. Alinhando-se a estes desafios surge a ideia de implantar um Escritório de Gerenciamento de Projetos em parceria com o NIT para estabelecer critérios e estrutura adequada no gerenciamento de projetos oriundos dos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação da instituição. Com a implantação espera-se gerenciar os projetos de forma a organizar, selecionar, cancelar e dar suporte para as produções técnicas e tecnológicas.

O objetivo principal deste trabalho técnico é sugerir a utilização das melhores práticas para implantação do PMO junto ao NIT com base em pesquisas na literatura. Como objetivos secundários, será sugerida a aplicabilidade de modelos que se encaixem melhor nesta transição. A instituição onde serão realizadas as pesquisas será chamada de A, pois por uma questão de ética não será divulgado seu nome. Como o projeto estudado será a implantação de um PMO juntamente com o NIT, a instituição entende que todo o processo, caso seja divulgado seu nome poderá implicar nos resultados a serem obtidos.

Este artigo almeja demonstrar e colaborar com os processos de implantação e suas melhores práticas em outras instituições ou organizações. Para isso, este documento contará com uma introdução, onde é contextualizado o assunto, exposta sua importância e descrito seus objetivos. No segundo capítulo será realizada uma revisão teórica, onde se procurará estudar o que já foi escrito pela academia com relação ao objeto de estudo. No terceiro capítulo haverá um relato da metodologia a ser utilizada. No quarto capítulo haverá a contextualização do projeto e uma curta descrição da instituição onde será feito o estudo. No quinto capítulo serão relatados os resultados adquiridos, as conclusões e as considerações finais.



2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica tem como objetivo identificar estudos que foram feitos sobre a implantação de um PMO. Assim, para que se possa fazer uma análise da questão proposta, foi identificada a necessidade de se estudar como ocorre a implantação de um PMO em outras organizações, além do trabalho do NIT em instituições de ensino superior, e como terceiro ponto a relação entre a implantação de Escritórios de Projetos com os Núcleos de Inovações Tecnológicas.

2.1 IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PMO

A origem do PMO está associada aos departamentos de projetos existentes no final da década de 1950 e início dos anos 1960. O departamento de projetos possuía atuação restrita aos grandes projetos e tinha como principais funções a atualização dos cronogramas e a preparação da documentação do cliente. Geralmente o departamento era associado ao espaço físico que ocupava e atendia a um único cliente. (Kerzner, 2002; 2003).

Atualmente o PMO possui diversas definições, sendo que a maioria delas está associada ao fato de agregar as fontes das melhores práticas de gerenciamento de projetos. Desta forma, o PMO é tido como o responsável por implementar, manter e suprir as necessidades da organização no que se refere a essa disciplina (Crawford, 2002; Englund et al., 2003; Kerzner, 2003).

Segundo o Project Management Institute (2004, p.17), “Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio”, com foco no planejamento, na priorização e na execução de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de um negócio.

“A implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos – EGP introduz uma cultura de projetos responsável pela gestão dos empreendimentos enquanto os pesquisadores se concentram nos aspectos técnicos e científicos” (Kniess & Moutinho, 2012). Para Crawford (2002), um escritório pode ser tão simples com umas poucas pessoas preparando e mantendo cronogramas, até várias pessoas realizando planejamento, informes, monitoramento de projetos etc. O PMO cresce com as necessidades da organização. (Amaral, Barbalho; Kernbichler; Richter e Torres *apud* Crawford, 2009).

Como decorrência da importância que os projetos vêm ganhando no seio das organizações, dois assuntos tem frequentado a pauta das publicações especializadas em gerenciamento de projetos: um refere-se aos escritórios de projetos (PMO) e o outro aos modelos de maturidade organizacional em gestão de projetos. Certamente, o interesse que esses temas têm despertado diz respeito ao fato de que ambos estão relacionados à obtenção de melhores taxas de sucesso em gerenciamento de projetos, entendendo sucesso como a entrega de projetos no prazo, dentro do escopo e do orçamento previsto. O primeiro tema, escritório de projetos, mediante a implementação de uma estrutura formal, auxilia as organizações a melhor gerenciar seus projetos, sejam eles de desenvolvimento de novos produtos/serviços ou de implantação de novos processos, ajudando-as a minimizar os riscos associados, diminuir os conflitos inerentes entre projetos e operações, prover metodologias adequadas etc. O segundo tema vem auxiliando as empresas a entender quão maduras elas são em gerenciamento de projetos e a estabelecer estratégias em busca do aprimoramento contínuo no que diz respeito a aquisição de conhecimento, capacidades, técnicas e ferramentas, visando atingir os objetivos da organização por meio de projetos. Portanto, ambos os assuntos são importantes, pois, direta ou indiretamente, contribuem para elevar a competitividade das organizações intensivas em gerenciamento de projetos. (Csillag; Rabechini & Rodrigues, 2006).

Segundo Carvalho e Rabechini (2011, p. 341), o PMO constitui um núcleo de



competências. Embora possam assumir diferentes configurações e funções na organização, os PMOs consistem em uma estrutura voltada para a aplicação dos conceitos de Gerenciamento de Projetos, que pode auxiliar, sobremaneira, a transformação das estratégias de uma empresa em resultados através do gerenciamento de projetos. “O PMO pode ser definido como entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projetos e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos”. (Daí e Wells, 2004).

A criação de uma cultura de gerenciamento de projetos tem sido um tema bastante recorrente nas organizações contemporâneas. O conceito de PMO constitui-se em uma ferramenta fundamental na definição deste núcleo de competências. De acordo com sua definição funcional, o PMO auxilia os gerentes de projetos e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas, e técnicas do gerenciamento de projetos. (Kniess e Moutinho *apud* Kerzner, 2009).

Para Kerzner (2011, p. 107), “o escritório de projetos é uma organização desenvolvida para apoiar o gerente de projetos na execução das suas funções”. Atualmente a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos. A empresa que pretende alcançar sucesso em gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem sucedido, sendo fatores de sucesso, dentre outros: ter como base a cultura da organização, realizar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa (Martins, Martins, Martins & Pereira *apud* Kerzner, 2002).

Estas definições mostram que um PMO pode ter diversas formas de abordagem dentro de uma organização. Desta forma, ele pode ser classificado em três tipos:

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

Dada a inerência das características da instituição de ensino como objeto de estudo o enquadramento mais adequado será na concepção do terceiro tipo, Escritório de Projeto. De acordo com Prado (2000) *apud* Sato, Dergint e Hatakeyama, o escritório de projeto se transformou num centro organizacional ou corporativo para controle da propriedade intelectual, desempenho e produtividade dos projetos. Isto se tornou uma necessidade visto que a magnitude de informações e conhecimento sobre gestão de projetos cresceu exponencialmente por toda a organização.

Apesar do conhecimento dos benefícios relacionados ao PMO, implantá-lo apresenta alguns desafios, principalmente por representar uma mudança cultural para a organização e envolver pessoas. Embora disseminar a cultura de gerenciamento de projetos exija tempo, Crawford (2002) sugere que a organização imprima certa velocidade à implantação do PMO, de modo a apresentar os primeiros resultados em seis meses. (Martins, Martins, Martins & Pereira, 2005).

Outro fator a ser considerado no processo de implantação do PMO é o seu escopo de atuação, uma vez que a resistência apresenta diferentes níveis conforme novas responsabilidades são incorporadas. As atividades operacionais são facilmente aceitas pela organização, ou seja, apresentam baixo risco, pois implicam em uma pequena mudança de poder e não alteram a cultura organizacional. Como exemplos destas atividades, citam-se o desenvolvimento de metodologia e padrões, os treinamentos e o gerenciamento dos principais



interessados. Por sua vez, existem outras atividades cuja implementação apresenta risco moderado, já que podem ocasionar alteração na estrutura de poder e autoridade da organização, como, por exemplo, o planejamento estratégico para o gerenciamento de projetos, a manutenção do histórico de lições aprendidas e os relatórios de desempenho. Por fim, as atividades de alto risco estão relacionadas à existência de grupos de resistência, uma vez que alteram a estrutura de poder e autoridade da organização. (Martins, Martins, Martins & Pereira, 2005).

A transferência de conhecimento na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos é muito preocupante, pois o mercado encontra-se cada vez mais competitivo e exigindo rapidez e assertividade nos projetos desenvolvidos nas organizações, contemplando menores prazos, custos e escassez de mão de obra qualificada e equipamentos para apoio ao projeto. A gestão do conhecimento organizacional na implantação de um EGP é fundamental para garantir um diferencial competitivo, juntamente ao comprometimento da alta administração, a qual subsidia esta implantação. (Coelho, Dubke & Nascimento, 2010).

Por meio do PMO, é possível garantir o retorno sobre o investimento e atender os objetivos do planejamento estratégico da organização. Eles são implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gestão de projetos, segundo o PMI (Project Management Institute, 2004) e esses processos padronizados devem conduzir a resultados consistentes e repetíveis e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos.

Apesar do conhecimento dos benefícios relacionados ao PMO, implantá-lo apresenta alguns desafios, principalmente por representar uma mudança cultural para a organização e envolver pessoas. Embora disseminar a cultura de gerenciamento de projetos exija tempo, Crawford (2002) sugere que a organização imprima certa velocidade à implantação do EGP, de modo a apresentar os primeiros resultados em seis meses. (Martins, Martins, Martins & Pereira, 2005).

Como neste estudo a parceria do NIT será fundamental para a implantação do PMO, será realizada uma descrição sobre a sua atuação e importância nas instituições, na próxima seção.

2.2 ATUAÇÃO DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Ainda na Idade Média, a universidade visava apenas à atividade de ensino, transmitindo o conhecimento já gerado. No final do século XIX, grande parte das instituições acadêmicas passou a enfatizar a interconectividade entre o ensino e a pesquisa, resultando na denominada “Primeira Revolução Acadêmica”. Como geradoras de conhecimento, as universidades passaram a ser objeto de interesse de aproximação para o setor produtivo, ao mesmo tempo em que a maioria dos fundos públicos de pesquisa destinados a universidades nos EUA se tornou escassa. Isso levou a uma busca por parte dos acadêmicos para complementar recursos para pesquisas por meio da interação com o capital privado. (Etzkowitz, 2004).

Inicialmente, cumpre destacar que a preocupação com a gestão tecnológica no contexto acadêmico está diretamente relacionada à etapa subsequente à atividade de pesquisa que resulta em novos conhecimentos passíveis de se transformarem em tecnologias comercializáveis. Uma abordagem possível sobre a visão da universidade enquanto organização de C&T se refere ao conceito de universidade empreendedora, no qual a universidade capaz de cooperar com empresas e demais instituições da sociedade não tem como única função a formação de pessoal qualificado, mas a função de pesquisa e de extensão no sentido amplo de viabilizar formas de apoiar o desenvolvimento econômico. (Garnica & Torkomian, 2009).



Com foco nas estruturas de apoio à proteção e à comercialização do conhecimento, a Lei de Inovação (Brasil, 2004) indicou a necessidade de que as instituições científicas e tecnológicas implantassem os NITs, para contribuir na elaboração e gestão de suas políticas de inovação. (Garnica & Torkomian, 2009).

“Somou-se a esse interesse dos acadêmicos em obter mais recursos para pesquisas, o fato de que novos conhecimentos técnico-científicos de aplicação industrial começaram, por um processo de transbordamento (spill-over) das atividades de pesquisa”. (Garnica & Torkomian, 2009).

Diante do atual processo de globalização, a competitividade de cada nação aparece, cada vez mais, vinculada à criação de um sistema nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação forte e coeso, que permita ações cooperativas e estimule a transferência tecnológica. No contexto brasileiro, a base governamental vem realizando esforços para o fortalecimento das atividades inovativas no país, incentivando, entre outras coisas, o financiamento de projetos que visam alavancar a interação entre setor público e privado, assim como, o desenvolvimento de mecanismos legais para impulsionar a transferência de tecnologia. Nesse processo, a aprovação da Lei de Inovação em dezembro de 2004 pede que as Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT) nacionais – universidades ou institutos de pesquisa – disponham de NITs para gerir suas respectivas políticas de inovação.

2.3 RELAÇÃO ENTRE O NIT E O PMO

Em grande parte das universidades brasileiras, conforme estudo feito por Nunes (2010), os NITs estão sendo, gradativamente, configurados como Agências de Inovação. Contudo, os levantamentos feitos em sua pesquisa apontam para uma característica comum, nas universidades pesquisadas, entre as Agências de Inovação e seus órgãos associados, que é a de atuarem concentradamente no registro e controle de patentes, ficando a gestão administrativo-financeira dos convênios e contratos de projetos de cursos, de pesquisa e de consultoria sob a interveniência das Fundações de Apoio. Há, portanto, diversas modalidades adotadas pelas IES para gerenciamento dos seus projetos de ensino, pesquisa e extensão em parceria com empresas públicas e privadas. (França & Rennó, 2012).

No tocante ao comportamento das universidades frente ao novo paradigma de direcionamento de parte de suas atividades de pesquisa ao atendimento das demandas do setor produtivo da sociedade, pode-se verificar, por meio da revisão de literatura realizada, que, gradativamente, estão aderindo aos NITs propostos pelo Governo Federal, sendo que estes estão se materializando em diversas universidades como Agências de Inovação, mas que, até o momento, têm se limitado às políticas de estímulo e proteção à invenção e inovação desenvolvidas na instituição. A universidade, com suas próprias características estruturais e filosóficas, bem como as amarras legais, em níveis de Governo Federal e ambiente interno da Instituição, choca-se, em alguns momentos, com a agilidade e a urgência da realidade empresarial.

Por seu caráter gerencial corporativo, que agrega ferramentas e processos de gestão padronizadores, permitindo ao gestor uma visão global dos projetos da organização, o PMO vêm se revelando uma alternativa interessante, com vistas à agilização dos processos burocráticos que envolvem a concretização dos instrumentos contratuais de parceria universidade-empresa. (França & Rennó, 2012).

2.4 TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA EMPRESAS

A interação universidade-empresa torna-se cada vez mais importante no contexto econômico atual. As universidades buscam uma nova definição de seu papel na sociedade e as empresas, novas alternativas de competitividade para garantir sua permanência no mercado.



Durante anos, as empresas desenvolveram seu planejamento estratégico, buscando alternativas de ação que garantissem sua competitividade no mercado. A partir dos anos 1990, o processo de planejamento estratégico começa ser questionado e começa-se a desenhar algo mais amplo. Não é suficiente planejar, é preciso administrar de forma estratégica. Por sua vez, as universidades também buscam alternativas de ação que as mantenham num patamar que atenda à necessidade da sociedade. A aproximação entre as universidades e as empresas, deu origem à interação universidade-empresa. À medida que a interação universidade-empresa se torna importante no contexto econômico e social onde estão inseridas as universidades, também cresce a importância dos escritórios de transferência de tecnologia e a atuação dos agentes que fazem a interlocução entre o pesquisador e o empresário. (Cunha & Fischmann, 2003).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A estratégia de pesquisa pode ser entendida como a designação das diferentes maneiras de abordar e analisar dados empíricos. Ela decorre de um processo de revisão da literatura e é acompanhado pela proposição das questões e objetivos da pesquisa. (Martins & Theóphilo, 2009).

É cada vez mais frequente a condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas: pesquisas qualitativas, como são geralmente denominadas. A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações. A estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. (Martins e Theóphilo, 2009).

Por motivo da questão central deste trabalho tratar sobre um acontecimento contemporâneo, sem a possibilidade de manipular os comportamentos importantes, Yin (2010) aponta para a utilização do estudo de caso como sendo modelo de pesquisa adequado. Ressalta-se que o aspecto principal do estudo de caso é que a coleta de dados não se realize de forma mecânica. Ficando sob a responsabilidade do pesquisador a interpretação das informações, conforme forem sendo coletadas e a verificação da necessidade, de imediato, se as diversas fontes alegarem o contrário, levando a necessidade de constatações adicionais. No que se refere às fontes de dados, o autor entrevistará os colaboradores do NIT, simultaneamente ao levantamento de informações em arquivos e uma acentuada análise documental.

Decorrendo o método, a fiabilidade dos resultados obtidos será garantida pela triangulação de fontes de evidências: entrevistas, documentação e registros em arquivos, conforme destacado por Yin (2010, p. 142): "... um importante ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes fontes de evidências". Desta forma, o estudo será realizado durante a implantação do PMO junto ao NIT de uma instituição de ensino superior privada.

Como forma de enriquecimento à pesquisa, também poderá ser utilizada posteriormente a metodologia de pesquisa-ação. Na concepção deste método, as condições de captação da informação empírica são marcadas pelo caráter coletivo do processo de investigação: uso de técnicas de seminário, entrevistas coletivas, reuniões de discussão com os interessados etc. A preferência dada às técnicas coletivas e ativas não exclui que, em certas condições, as técnicas individuais, entrevistas ou questionários, sejam também utilizados de modo crítico. Além disso, pode-se recorrer a técnicas estatísticas de amostragem convencionais, prefere-se, na maioria dos casos, pesquisar e agir com o conjunto da população implicada na situação-problema, quando isto é factível, ou com uma amostra



intencional, cuja representatividade é, sobretudo de ordem qualitativa. (Thiollent, 2008).

A Pesquisa-Ação tem sido definida como um tipo de investigação participante que tem como característica peculiar o propósito de ação planejada sobre os problemas detectados. Na Pesquisa-Ação os atores envolvidos “[...] participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real”. (Martins e Théóphilo, 2009).

Por fim, este estudo ocorreu durante a implantação do um Escritório de Projetos junto ao Núcleo de Inovação Tecnológica de uma instituição de ensino superior privada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Uma vez contextualizada a questão da implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos junto ao Núcleo de Inovação Tecnológico da instituição de ensino superior, com o objetivo de organizar, selecionar, cancelar e dar suporte às produções técnicas e tecnológicas, observa-se que depois da implantação de um PMO, a probabilidade de sucesso no gerenciamento de projetos aumenta, conforme corroboração de Crawford (2002), “[...] é interessante notar que muitas das melhores práticas para se prevenir falhas em projetos estão diretamente relacionadas às vantagens da implementação de um PMO”.

Kerzner (2002) também corrobora com essa informação, afirmando que:

Atualmente, a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos. A empresa que pretende alcançar sucesso em gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem sucedido, sendo fatores de sucesso, dentre outros: ter como base a cultura da organização, realizar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa.

Considerando a literatura pesquisada, todos confirmam que a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos é um processo pelo qual as organizações podem obter maior êxito nos resultados desejados por seus projetos. Através do estudo bibliográfico com relação ao NIT, observou-se que diante do processo de globalização, a competitividade de cada nação aparece, cada vez mais, vinculada à criação de um sistema nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação forte e coeso, que permita ações cooperativas e estimule a transferência tecnológica. Desta forma, os NITs são essenciais para o desenvolvimento das instituições de ensino superior e para a sociedade.

Apesar de o estudo estar em um processo de amadurecimento por causa da implantação do PMO também estar no início, pode-se corroborar com a pesquisa bibliográfica que o PMO junto ao NIT poderá contribuir para a transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas e sociedade. A instituição objeto desta pesquisa é uma instituição privada de ensino superior, fundada nos anos 70, e que conta hoje com mais de 100.000 alunos, distribuídos em mais de 100 cursos de Graduação e Pós Graduação, possuindo campi localizados na cidade de São Paulo e no interior do Estado de São Paulo.

A instituição oferece as seguintes modalidades de ensino: colégio (educação infantil, ensino fundamental I, ensino fundamental II, ensino médio e técnicos profissionalizantes), cursos de graduação e curta duração, especialização e MBA lato sensu e pós-graduação *stricto sensu*, além de cursos de extensão. A unidade de análise desta pesquisa é o escritório de gerenciamento de projetos ou PMO que está localizado junto ao programa de pós-graduação em administração.



4.1. Informações Coletadas

O PMO da instituição foi instituído em 2013 com a seguinte missão: Desenvolver e difundir as práticas profissionais em gestão de projetos. A visão da estrutura compreende possibilitar que o PMO atue como órgão chancelador de projetos técnicos da universidade para programas de mestrados profissionais, tornar o PMO o meio-campo pulsante entre a universidade, os profissionais e as empresas e focar a gestão da produção acadêmica e a aprovação dos projetos de inovação.

A área foi criada com os seguintes objetivos:

- Prestar serviços de apoio ao ensino e a pesquisa em temas relacionados a gerenciamento de projetos desenvolvidos no âmbito de estudos acadêmicos, técnicos e de inovação tecnológica (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PDI);
- Realizar a prospecção, a disseminação e prover auxílio no desenvolvimento e utilização de metodologias orientadas a gestão de projetos, tendo em vista seu relacionamento com as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Induzir e difundir o uso de um conjunto de ferramentas informacionais pautando-se pelo ensino e sistematização de seu emprego.

E tem como principais atividades:

- Estabelecer a metodologia de gerenciamento de projetos de inovação tecnológica do programa incluindo:
 - O fluxo dos projetos com processos e fases e duração de cada etapa;
 - As responsabilidades de cada envolvido nas diferentes atividades;
 - Os formulários a serem utilizados pelos projetos;
 - Estabelecer *quality-gates* nos principais *milestones* do fluxo dos projetos com as devidas aprovações necessárias para as próximas etapas do projeto;
- Desenvolver e aplicar treinamentos englobando toda a nova metodologia para os participantes do processo;
- Criar indicadores para cada uma das etapas do fluxo de projetos;
- Estabelecer a sistemática de acompanhamento do portfólio de projetos do programa;
- Desenvolver uma ferramenta de TI para a gestão e o acompanhamento do portfólio de projetos.

O primeiro ano de atuação do PMO focou a estruturação da metodologia de gerenciamento de projetos e o início do suporte pela área, aos projetos da instituição. Já o ano de 2014 representou a ampliação da atuação do PMO envolvendo a estruturação de programas de treinamentos aos alunos e o auxílio às organizações externas à universidade para a estruturação de novos PMOs.

Foram realizadas entrevistas com o responsável pela implementação e gestão do escritório de projetos e com professores usuários dos processos e metodologias desenvolvidas pela área.

O processo de implantação do PMO na instituição foi conduzido como um projeto gerenciado pelo professor responsável pela área na instituição. Este professor, além de estudioso do tema, tendo feito sua dissertação de mestrado e tese de doutorado neste assunto, possui experiência prática em gestão de projetos em duas organizações de grande porte do segmento industrial.

A decisão de implantação do PMO foi tomada pela pró-reitoria acadêmica da instituição, com o suporte do diretor executivo do programa de pós-graduação em administração e contou com o suporte destes dois *sponsors*, sendo este um dos principais fatores de sucesso para a implementação.



O modelo de escritório de projetos adotado pela instituição foi o Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos segundo Dinsmore (1998). Este modelo tem as seguintes características:

- Funciona como ponto focal da experiência em projetos, mas não assume a responsabilidade direta pelos resultados dos mesmos;
- Sua tarefa inclui estabelecer e disseminar a metodologia e os processos e transformar os adeptos em profissionais, capacitando-os;
- Deve manter abertos os canais de informação entre os projetos e as demais áreas da instituição.

Foram estabelecidos documentos para os processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos. Para os documentos, foi adotada a metodologia do PMI (2013) e desenvolvidos os *templates* conforme necessidade da instituição.

A nova área integrou-se à estrutura do programa de pós-graduação em administração, ficando sob a responsabilidade de um dos professores da área. Além de suas atribuições como professor em regime de dedicação exclusiva ao programa, este professor assumiu esta responsabilidade adicionalmente às suas funções.

Faz parte das atribuições do PMO contribuir para a disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos dentro da instituição, auxiliar na gestão do conhecimento, no desenvolvimento das competências e metodologia de gerenciamento de projetos na universidade, promover o processo de transferência de conhecimento para a sociedade, e auxiliar a instituição na geração de conhecimento e tecnologia.

O PMO também tem como objetivo apoiar a produção técnica e tecnológica de professores e pesquisadores.

Dentre as várias atividades conduzidas pelo PMO ao longo de 2014, a principal delas consistiu na condução de um treinamento em gestão estratégica e implantação de PMOs. Este treinamento, em forma de uma disciplina com 32 horas de duração, teve com principais tópicos: gestão de *portfolio* de projetos, maturidade em gestão de projetos, modelos de PMOs e implantação de PMOs.

O treinamento tinha os seguintes objetivos:

- Preparar profissionais do mercado para estruturar um PMO ou exercerem a função de executivo de projetos ou PMO, com o objetivo de gerenciar múltiplos projetos envolvendo ambientes de alta competitividade e complexidade;
- Preparar profissionais para atuarem como consultores, trabalhando na implementação de PMOs em organizações de portes pequeno e médio ou em departamento de grandes organizações;
- Aprimorar conhecimentos e competências para tratar de forma integrada os aspectos estratégicos do alinhamento do portfólio de projetos das organizações, avaliando conjuntamente a maturidade da organização em gerenciamento de projetos.

Foi solicitado aos alunos a elaboração de um trabalho final individual ou em grupo, que consistia em preparar o plano de implantação de um PMO em uma organização de livre escolha do aluno (se o trabalho fosse individual) ou de seu grupo. Este planejamento deveria incluir todas as etapas do processo de estruturação de um PMO, incluindo o alinhamento estratégico do mesmo junto à organização, a discussão dos fatores críticos de sucesso, a medição da maturidade da organização em gestão de projetos, a definição das funções do PMO, a escolha de seu modelo mais adequado e de seus futuros indicadores de desempenho, a montagem da estrutura de governança do PMO e a programação das atividades iniciais do PMO, incluindo os treinamentos necessários de serem ministrados para a organização.



4.2. Informações Obtidas com os Objetivos, as Preposições e a Implantação do PMO

A seguir são apresentadas as correlações entre as informações coletadas na pesquisa e a revisão de literatura realizada como parte deste trabalho.

4.2.1. Como ocorre o processo de implantação do PMO em IES.

A primeira fase da implantação de um PMO é a decisão de tê-lo ou não na organização (Abe e Carvalho, 2005). Valeriano (2005) descreve que a instalação de um PMO deve ser objeto de um projeto específico. Para Desouza e Evaristo (2006) a identificação do motivo que fundamenta a existência do PMO, a elaboração do seu planejamento estratégico e a definição de métricas para avaliação de desempenho são fatores críticos de sucesso na implantação do PMO. Desta forma, observou-se a necessidade de um PMO, pois a IES possui alguns projetos que precisavam de apoio. Outro fator relevante para a implantação era a experiência do responsável pelo PMO, que além de professor de um dos mestrados em administração da instituição, também implantou PMO em organizações de grande porte.

4.2.2. Alinhamento estratégico entre o PMO e a IES

Este é um fator decisivo de sucesso na introdução de uma estrutura de gestão de projetos (Aubry et al., 2010; Carvalho & Rabechini, 2005; Desouza & Evaristo, 2006; Kerzner, 2011). A alta administração precisa reconhecer o valor e o impacto do gerenciamento formal de projetos no desempenho institucional (Anselmo & Maximiano, 2003; Carvalho & Rabechini, 2005; Desouza & Evaristo, 2006). O PMO teve total apoio da direção da IES, pois uma de suas estratégias é o reconhecimento da excelência em seus projetos.

4.2.3. Características e atribuições do PMO na IES

Segundo Eersen et al. (2007), Dai e Wells (2004), Aubry e Hobbs (2008) e Valeriano (2005) o PMO é responsável pelo desenvolvimento de um conjunto de normas e regras que representam a metodologia própria da organização para a gestão de seus projetos com o intuito de padronizar os processos. Foram criados *templates* para os processos e definida a sistemática de padronização quanto ao apoio do PMO para os eventos e projetos organizados pela IES, além de treinamento para todos os envolvidos.

4.2.4. Disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos

O PMO, do ponto de vista organizacional, pode ser visto como uma ferramenta de apoio à gestão do conhecimento nas instituições (Kawahara & Jussani, 2013) para a seleção, priorização e integração dos projetos para alcance dos objetivos organizacionais, desenvolvimento de metodologia e armazenamento de lições aprendidas (Crawford, 2002; PMI, 2013). Pôde-se observar que o fato da IES possuir um curso de pós graduação *stricto sensu* na área de gestão de projetos ajudou na disseminação da metodologia e principalmente pela experiência do responsável pelo PMO, aplicando treinamentos sobre a metodologia.

4.2.5. Caracterização do PMO da IES estudada



A função principal do PMO é apoiar os projetos desenvolvidos no programa *stricto sensu* e à organização de um simpósio internacional. Desta forma, foi corroborado que o PMO na IES trafega entre o 2º e 3º nível, segundo a classificação de Dinsmore (1998), ou seja:

- 2º Nível - Escritório de Suporte aos Projetos (PSO) – Apoio técnico e administrativo às mudanças de escopo e ao gerenciamento de custos, responsabilidade pelo sucesso é do gerente de projeto.

- 3º Nível - Centro de Excelência de Gerenciamento de Projetos (PMCOE) – Disseminação das práticas de gestão de projetos, capacitação dos membros, conversão dos incrédulos, não assume a responsabilidade pelo sucesso do projeto.

No caso do PMO na IES a responsabilidade do sucesso pelos projetos é compartilhada.

4.3. Plano de Implantação de PMOs em IES

Com base no caso estudado é proposto um modelo para implantação de PMOs em IES. Este plano é composto por 10 documentos:

- Termo de Abertura;
- Estrutura Analítica do Projeto;
- Cronograma;
- Orçamento;
- Organograma;
- Matriz de Responsabilidades;
- Matriz de Comunicações;
- Indicadores de Qualidade;
- Relação de Aquisições;
- Matriz de Riscos.

5 CONCLUSÕES

Com a necessidade da implantação do PMO junto ao NIT para dar maior agilidade aos processos de estruturação e suporte às produções técnicas-tecnológicas de uma instituição de ensino superior privada. O objetivo deste trabalho foi caracterizar como um Escritório de Gerenciamento de Projetos pode contribuir para o gerenciamento dos projetos no Núcleo de Inovação Tecnológico de uma Instituição de Ensino Superior. O estudo bibliográfico revela a importância da implantação de mecanismos formais com vistas a aumentar a probabilidade de ter um fluxo contínuo de projetos gerenciados com sucesso. Esta conclusão é corroborada pelos autores pesquisados neste estudo, que indicam o estabelecimento de um PMO como ferramenta operacional de gestão de projetos, imprescindível para atingir sucesso nos projetos com suas respectivas especificações.

Como contribuição, este estudo descreveu as atribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em um ambiente organizacional. No que tange os ambientes educacionais, mais especificamente, nos NITs, ainda não são encontrados estudos de profundidade, sendo essa uma das limitações deste estudo, entretanto a pesquisa bibliográfica realizada indica que a implantação de um PMO poderá ter êxito no gerenciamento de projetos, desta maneira, pode-se inferir que esse processo agregará valores ao Núcleo de Inovação Tecnológico.

Conferiu-se ainda, que o PMO deverá reforçar a organização, a seleção, o cancelamento e o suporte necessário para os projetos provenientes do NIT, além de possibilitar a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade. Este estudo, mesmo que ainda incipiente, por se tratar apenas de pesquisa bibliográfica, indica que a



implantação de um escritório de gerenciamento de projetos no núcleo de inovação tecnológico de uma instituição de ensino superior poderá trazer muitos benefícios para todos os *stakeholders*.

Chegar à resposta do problema de pesquisa demandou o entendimento e a apresentação sobre como ocorre o processo de implantação do PMO nas organizações privadas, sobre o alinhamento estratégico entre as duas estruturas, sobre as particularidades dos projetos e as características e atribuições do PMO também nas instituições de ensino superior, para, enfim, avaliar como o processo de implantação ocorreu.

Vale ressaltar que a implantação do PMO-IES corrobora a teoria apresentada, na medida em que: originou de uma decisão institucional (Abe e Carvalho, 2005) e foi resultado de um projeto específico, embasado pelos objetivos e necessidades da organização (Valeriano, 2005).

Conforme revisado no referencial teórico, os PMOs possuem características e atribuições, das quais o estabelecimento de um conjunto de normas e regras para a gestão de projetos (Eersen et al., 2007; Daí & Wells, 2004; Aubry & Hobbs, 2008; Valeriano, 2005), o investimento na equipe (Aubry & Hobbs, 2008; Valeriano, 2005), a atenção às lições aprendidas (Daí & Wells, 2004; Valeriano, 2005) e a promoção da inovação (Aubry & Hobbs, 2008; Aubry et al., 2010) merecem especial destaque.

Desta maneira, vale destacar que todos esses processos citados pelos autores acima foram realizados pelo responsável pela implantação do PMO, inclusive cabe ressaltar, conforme descrito em seções anteriores, o treinamento ministrado em forma de consultoria pelo PMO para a criação de um plano de implantação para diferentes organizações privadas. Por meio desse treinamento foi possível corroborar junto à literatura e à prática de gestão de projetos e principalmente elaborar o plano de implantação de PMO em IES conforme questão de pesquisa deste trabalho.

Na Figura 1 foi elaborado de forma detalhada a sequência do plano de implantação do PMO em IES seguindo também os mesmos *templates* citados anteriormente.

1º Passo	Área de atuação da empresa	
2º Passo	Avaliação Estratégica	Posicionamento da Instituição na Matriz Volume Variedade
3º Passo	Organograma da Empresa	
4º Passo	Tipo de Estrutura e PMOs atuais	
5º Passo	Tipo de Estrutura e PMOs propostos	
6º Passo	Avaliação de Maturidade PMMM	Avaliação de Maturidade OPM3
7º Passo	Plano Operacional	Utilização dos TEMPLATES

Figura 1. Processo do Plano de Implantação do PMO em IES

Fonte: Elaborado pelo autor



Outras limitações surgiram a partir da questão de pesquisa, ou seja, como a implantação ainda está em seu início, ainda foi possível coletar e analisar dados factíveis.

A sugestão para pesquisas futuras, inclusive através do aprofundamento deste estudo, é a verificação e acompanhamento de todo o processo de pós-implantação do PMO e seus respectivos resultados.

Outra limitação do estudo está relacionada à inabilidade também temporal, além do limitador físico, para a exploração de outros temas que trariam contribuição para as análises abordadas. Dois potenciais conteúdos enriqueceriam ainda mais este estudo: um deles seria a medição do impacto da implantação do PMO na IES e como ocorreria o processo de transferência de conhecimento gerado pelo escritório tanto para a instituição quanto para a sociedade.

Seguindo, então, as próprias limitações do presente estudo, sugere-se que próximos trabalhos analisem os impactos do PMO nas organizações à luz do nível de maturidade do escritório de gerenciamento de projetos. Acredita-se que, quanto maior o nível de maturidade, maior será o impacto.

Fazer também uma relação do nível de alinhamento estratégico entre o PMO e a instituição e do resultado obtido pela estrutura pode representar outra contribuição para a literatura e para a prática organizacional. Sabe-se que o alinhamento estratégico é relevante e essencial para o sucesso, mas quais resultados o PMO promove, se alinhado em diferentes níveis à instituição, pode ser uma interessante pergunta a responder.

Como terceira e última sugestão, propõe-se um novo estudo a partir da mesma unidade analisada com o objetivo de contrastar resultados futuros e acompanhar e apresentar para a literatura a sua evolução. Consistiria em uma importante contribuição, tanto para a ciência quanto para as organizações, a verificação a médio e longo prazo de quais resultados o PMO tem obtido após a sua implantação ainda nos níveis iniciais de maturidade.

Perceber se os impactos esperados foram alcançados e se as expectativas apresentadas pela presente pesquisa foram atingidas em maior ou menor grau do que o esperado direcionaria novas ações de implantação de PMOs, garantindo ou não a segurança para os gestores no desenvolvimento de uma iniciativa como o da instituição estudada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abe, C. K., & Carvalho, M. M. (2005). Fatores críticos para a implantação do PMO: um estudo de caso. *GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. Ano 1, n. 3.
- Aubry, M., Hobbs, B. (2008). The Project Management Office (PMO): A Quest for Understeing.
- Aubry, M., Muller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project Management Offices in Transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-778. doi:10.1016/j.ijproman.2010.05.006.
- Amaral, D. C., Barbalho, S. C. M., Kernbichler, T. S., Richter, E. H., & Torres, L. (2009). Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, v. 16, n. 3, p. 435-449, jul.-set.
- Brasil, (2004) Lei n. 10.973, de 2 de dezembro.
- Carvalho, M. M.; & Rabechini, R., Jr. (2011). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. 3ª edição, editora Atlas.
- Carvalho, M. M.; & Rabechini, R. Jr. (2005). Construindo competências e, gerenciamento de projetos: teoria e casos. Editora Atlas.



- Coelho, T. P., Dubke, A. F., & Nascimento, F. C. G. (2010). A transferência de conhecimento na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos. *Revista Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 1, n. 2, p 147-161, jul./dez.
- Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office – A Guide to Improving Organizational Performance*. New York: Marcel Dekker.
- Cunha, N. C. V.; & Fischmann, A. (2003). Alternativas de ações estratégicas para promover a interação Universidade-Empresa através dos escritórios de transferência de tecnologia. FEA-USP. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/Adalberto/53.pdf>> Acesso em: 27 Jun 2015.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An Exploration of Project Management Office Features e Their Relationship to Project Performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
- Desouza, k. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project Management Offices: A Case of Knowledge-Based Archetypes. *International Journal of Information Management*, 414-423.
- Dinsmore, P. C. (1998). *Gerência de programas e projetos*. São Paulo.
- Englund, R. L.; Graham, R., Jr.; & Dinsmore, P. C. (2003). *Creating the project office: A manager's guide to leading organizational change*. John Wiley & Sons.
- França, S. L. B.; & Rennó, J. C. (2012). Proposta de diretrizes básicas para a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) da escola de engenharia da Universidade Federal Fluminense. *Anais... VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. 8 e 9 de junho.
- Eersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of Project Management Office Establishment. *Journal of Management in Engineering*. 97-104.
- Garnica, L. A.; & Torkomian, A. L. V. (2009). Gestão de tecnologia em universidades: uma análise do patenteamento e dos fatores de dificuldade e de apoio à transferência de tecnologia no Estado de São Paulo. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 624-638, out.-dez.
- Kerzner, H. R. (2002). Strategic planning for project management using a project management maturity model. *John Wiley & Sons*.
- Kerzner, H. R. (2003). Strategic planning for a project office. *Project Management Journal*, v. 34, n. 2, p. 13-25.
- Kerzner, H. R. (2011). *Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo. Editora Blucher.
- Kniess, C. T.; & Moutinho, J. A. (2012). Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma universidade pública. **Revista Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 260-271, mai./ago.
- Martins, A. P.; Martins, M. R.; Pereira, M. M. M.; & Martins, V. A. (2005). Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 404-415, set./dez.
- Martins, A. V.; Maximiano, A. C. A.; & Rabechini, R. Jr. (2005). A adoção de gerenciamento do portfólio como uma alternativa gerencial: caso de uma empresa prestadora de serviços de interconexão eletrônica. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 416-433, set./dez.
- Martins, G. A.; & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. Editora Atlas, São Paulo.
- Project Management Institute (2004). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Guia PMBOK, 4ª Ed.
- Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body ok knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition*.
- Rodrigues, I., Rabechini, R., Jr., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *R. Adm*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 273-287,



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

jul./ago./set.

Shenhar, A.J., Dvir, D. (2007). Reinventando o gerenciamento de projetos. São Paulo: MBrooks.

Thiollent, M. (2008). Metodologia da Pesquisa-Ação. Editora Cortez, São Paulo.

Torkomian, A. L. V. (2009). Transferência de Tecnologia: Estratégias para a estruturação e a gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica. Editora Komedi, Campinas SP.

Valeriano, D. (2005). Moderno Gerenciamento de Projetos. São Paulo: Prentice Hall/Pearson, pp. 75-106.