



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

**EDUARDO CARDOSO MELO**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais

[educmelo@gmail.com](mailto:educmelo@gmail.com)



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8502

## **IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

### **Resumo**

Este estudo apresenta as etapas do processo de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) em uma Instituição de Ensino Superior privada. Para isso, o presente trabalho se utiliza da análise exploratória com coleta de dados por meio de um estudo de caso. Tendo como base uma pesquisa teórica sobre gerenciamento de projetos e PMO, o trabalho apresenta inicialmente a caracterização da empresa estudada; em seguida, é relatado como era o ambiente organizacional em termos de gerenciamento de projetos antes da implantação do PMO e como foi esse processo de implantação; por fim, são relacionadas as principais dificuldades enfrentadas pela equipe do PMO e as principais facilidades encontradas. Apesar de diversas situações adversas e problemas relativamente normais em termos de implantação de escritórios de projetos, foi possível notar que a implantação deste novo setor organizacional já apresenta benefícios em relação à forma de trabalho anterior da Faculdade.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Instituição de Ensino Superior.

### **Abstract**

This study presents the stages of the implementation process of a Project Management Office (PMO) in a private Higher Education Institution. For this, the present study using the exploratory analysis with data collection through a case study. Based on a theoretical research on project management and PMO, the work initially presents the characteristics of the studied company; then, it is reported as was the organizational environment in terms of project management before deploying PMO and how was this deployment process; finally, they are listed the main difficulties faced by the PMO staff and key facilities found. Despite several adverse situations and relatively normal problems in terms of project office deployment, it was noticeable that the implementation of this new organizational sector is already showing benefits in relation to the form of previous work of the Faculty.

**Keywords:** Project Management, Project Management Office, Higher Education Institution.



## 1 Introdução

Atualmente, as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil vivem um momento de consolidação de mercado, onde Faculdades com reduzido número de alunos vêm perdendo espaço para grandes grupos educacionais que, capitalizados, fazem aquisições e buscam consolidar sua marca no setor de educação.

Além disso, é notável que a dificuldade de profissionalização da gestão nas IES existe e gera, muitas vezes, prejuízos financeiros imperceptíveis em um primeiro momento aos olhos dos gestores. Em conjunto com essa situação, estudos recentes apontam que considerável parte das IES brasileiras não gerenciam adequadamente os diversos projetos que são realizados em seu ambiente. Desta maneira, têm-se problemas de ordem financeira, pois não é controlado quanto é dispendido em cada projeto, de ordem cronológica, pois não são feitos acompanhamentos periódicos sobre a execução das atividades propostas pelo projeto, e de ordem qualitativa, pois os indicadores de qualidade do projeto não são nem mesmo definidos em alguns casos.

Diante deste contexto, define-se a questão de pesquisa que norteará todo o presente trabalho: a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) pode contribuir para a melhoria da gestão e do controle dos projetos realizados no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior?

O objetivo geral do artigo é analisar como a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) pode contribuir para a melhoria da gestão dos projetos conduzidos em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada. Para cumprir este objetivo, foram propostos três objetivos específicos: Apresentar a IES estudada, identificando suas principais características; Identificar a situação da IES no que se refere ao gerenciamento de seus projetos antes da implantação do PMO; Relatar como foi realizada a estruturação e implantação do PMO no ambiente organizacional, identificando as principais dificuldades e facilidades encontradas durante o primeiro semestre de funcionamento do PMO.

A seção 2 realiza uma revisão bibliográfica sobre os assuntos envolvidos neste artigo, notadamente aqueles relacionados com o gerenciamento de projetos. A seção 3 apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para o alcance de todos os objetivos propostos. Na seção 4 está exposto o desenvolvimento do trabalho juntamente com a análise dos resultados obtidos. Na seção 5 são apresentadas as principais conclusões do presente estudo. Por fim, a seção 6 apresenta as referências bibliográficas utilizadas como base na produção deste artigo.

## 2 Referencial Teórico

A definição do termo “projeto” é relativamente próxima quando analisamos os principais autores e obras relacionadas com esta área, muito em função da definição mais aceita ser amplamente divulgada pelo *Project Management Institute* (PMI) através do PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*).

De acordo com o PMI (2008), “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e que a sua natureza indica um início e fim definidos”. Além disso, um projeto pode envolver uma única pessoa ou diversas pessoas organizadas em equipes, mesmo que elas não estejam vinculadas diretamente à empresa responsável do projeto.

Vargas (2005) define projeto como um “empreendimento não repetitivo, com início, meio e fim, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”.



Já sob a visão de Cleland (2002), um projeto pode ser entendido como o agrupamento de recursos organizacionais com vistas à criação e desenvolvimento de algo que até então não existia. Entretanto, é importante enfatizar que um projeto não necessariamente irá apenas trabalhar com a criação de produtos que ainda não existem no mercado, mas sim que este projeto poderá melhorar determinado produto ou serviço já existente, gerando assim um resultado único.

Após esta breve caracterização do que é um projeto, torna-se importante diferenciá-lo de operações, pois são termos usualmente confundidos e utilizados com objetivos próximos. Enquanto os projetos são considerados como um esforço único e temporário, onde pessoas são alocadas para desempenhar tarefas diversas na equipe, uma operação pode ser entendida como um esforço contínuo, estável, repetitivo e consistente, onde as pessoas desempenham as mesmas tarefas a cada ciclo do processo. (PMI, 2008)

Em algumas situações, onde o número de projetos na organização é muito grande, pode ser interessante a criação de um ou mais “programas” para auxiliar no seu gerenciamento. Um programa consiste de um agrupamento de projetos gerenciados de forma coordenada para que seja possível o alcance de benefícios que, teoricamente, não seriam obtidos se fossem gerenciados e conduzidos de forma individual, sem integração. (VARGAS, 2005)

Outro termo bastante empregado em organizações que atuam com projetos é o “portfólio”. Para o PMI (2008), “um portfólio é um conjunto de projetos ou programas agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz deste trabalho e atender os objetivos de negócios estratégicos da organização”.

Cupertino (2013) diferencia os termos “programa” e “portfólio” conceituando que o primeiro pode ser entendido como um conjunto de projetos com algum relacionamento entre eles, gerenciados de maneira integrada para alcançar objetivos que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente, enquanto que o segundo termo caracteriza um conjunto de programas e projetos que, juntos, permitem à organização atingir objetivos maiores, especialmente aqueles relacionados com o planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Kerzner (2006), o gerenciamento de projetos surgiu na década de 1950 nos Estados Unidos, considerando o contexto da Segunda Guerra Mundial. Inicialmente tratado como disciplina, logo se percebeu a importância de estudos mais aprofundados sobre esta área de conhecimento. Em 1969, com a constituição do PMI e o posterior desenvolvimento de uma metodologia padrão para o gerenciamento de projetos, passou a servir o interesse das mais diversas organizações. Para este autor, um dos principais desafios enfrentados atualmente pelos executivos é gerenciar projetos de forma eficiente em um mundo marcado por frequentes e complexas mudanças.

O PMI (2008) define o gerenciamento de projetos como a “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Em conjunto com esta definição, o PMI especifica que o efetivo gerenciamento dos projetos é realizado por meio da aplicação dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, os quais envolvem nove áreas de conhecimento abordadas pelo PMBoK.

No entendimento de Vargas (2005), o gerenciamento de projetos consiste em um conjunto de ferramentas gerenciais capazes de proporcionar às empresas habilidades para controlar eventos não repetitivos, únicos e complexos. Este autor enfatiza ainda que todo este gerenciamento acontece, na prática, dentro de um cenário envolvendo o tempo do projeto, seu custo e determinados aspectos pré-determinados de qualidade.

Segundo o PMI (2008), um escritório de gerenciamento de projetos (*Project Management Office* – PMO) pode ser visualizado como uma entidade da organização para a



qual são atribuídas diversas responsabilidades sobre o gerenciamento centralizado e padronizado de projetos. A atuação do PMO dependerá basicamente da definição de como será a sua inserção na estrutura organizacional, podendo desempenhar funções que vão desde o suporte às equipes de projetos até o completo gerenciamento do projeto.

No entendimento de Kerzner (2006), o PMO é uma “entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da instituição na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos”.

Para Cupertino (2013), o PMO pode ser caracterizado como a referência de determinada organização no que se refere a excelência em gerenciamento de projetos. Segundo a autora, nos últimos anos diversas organizações optaram pela implantação de um PMO em seu ambiente, sendo que algumas destas iniciativas mostraram considerável êxito, agregando valor para a empresa como um todo, enquanto outras iniciativas perderam força no ambiente organizacional e foram até mesmo eliminadas por não trazer os resultados esperados.

Em relação aos tipos de escritórios de gerenciamento de projetos, Vargas (2009) classifica-os em três tipos: Projeto Autônomo, quando o PMO é separado das operações e fica responsável por gerenciar determinado projeto ou programa específico; *Project Support Office*, entendido como um PMO departamental, responsável por apoiar diversos projetos simultaneamente e fornecer suporte, ferramentas, recursos técnicos, metodológicos e serviços relacionados às áreas dos projetos; *Enterprise Project Support Office*, é o PMO corporativo, responsável por atuar no gerenciamento estratégico dos projetos da organização.

Kerzner (2006) define três tipos de PMO: Funcional, responsável por gerenciar um conjunto de recursos dentro de um setor organizacional; Grupo de Clientes, cujo objetivo é melhorar a comunicação com os clientes dos diversos projetos da organização; Corporativo, responsável pelo atendimento à organização em toda sua extensão, concentrando-se em questões estratégicas e corporativas.

De acordo com Spelta (2009), o objetivo principal de um PMO é orientar e prestar suporte aos gerentes de projetos, possibilitando à organização conduzir e desenvolver seus projetos de maneira eficiente e correspondendo às expectativas das diversas partes interessadas. Este autor salienta que a implantação de um PMO, seja qual for o tamanho da empresa, gera mudanças significativas na maneira como os profissionais planejam, executam e controlam seus projetos, tratando-se, portanto, de um complexo processo de mudanças organizacionais.

### **3 Metodologia**

De acordo com Santos (2012), é possível classificarmos os tipos de pesquisa para a construção de trabalhos acadêmicos com base na forma de construção do objeto de pesquisa. Os tipos de pesquisa seriam então classificados em pesquisa experimental, cujo foco é o delineamento do experimento e a montagem de um plano de investigação capaz de gerar as respostas para as perguntas da pesquisa, ou não experimental, onde o pesquisador realiza observações, registra, analisa e vincula fatos sem manipulação direta. Em relação às técnicas para coleta de dados, este autor ressalta que é de suma importância que o pesquisador conheça os diversos instrumentos disponíveis para que faça a escolha mais adequada ao demandado pela pesquisa.

O presente trabalho foi desenvolvido na forma de uma pesquisa não experimental envolvendo o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada, localizada na região centro-oeste de Minas Gerais. Esta Faculdade oferece atualmente dezoito cursos de graduação para mais de quatro mil alunos regularmente



matriculados, possuindo uma estrutura funcional bem definida, tanto no setor administrativo como no setor acadêmico. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso no ambiente da empresa, sendo que a escolha deste método se justifica pelo fato de o objetivo do trabalho ser um estudo consistente e profundo de poucos dados, permitindo assim seu amplo conhecimento. No entendimento de Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa para investigar um fenômeno contemporâneo com base na experiência, tudo isso dentro de um contexto da vida real.

A coleta de dados foi realizada com a utilização de técnicas de análise documental, observação direta e entrevista com as pessoas envolvidas e impactadas diretamente pela implantação do PMO.

Ao final, com a aplicação desta metodologia proposta, foi possível obter um panorama geral de como era a empresa antes da implantação do PMO, o que aconteceu durante este processo e quais os principais resultados obtidos até o momento.

#### **4 Análise dos resultados**

O desenvolvimento do presente estudo foi realizado em quatro etapas, visando o cumprimento dos objetivos propostos. A primeira etapa, descrita na seção 4.1, apresenta e caracteriza a empresa onde foi realizado o estudo de caso. A seção 4.2, correspondente à segunda etapa do estudo, identifica a situação da IES em relação ao gerenciamento de projetos antes da implantação do escritório de projetos. Por fim, a seção 4.3 relata como foi realizada a implantação do escritório de projetos na IES, enquanto que a seção 4.4 apresenta as principais dificuldades e facilidades encontradas no primeiro semestre de funcionamento deste novo setor da empresa.

##### **4.1 Apresentação da IES estudada**

O presente estudo foi realizado durante os anos de 2014 e 2015 na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Bom Despacho, uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Bom Despacho, região centro-oeste do estado de Minas Gerais.

Criada inicialmente como Faculdade, passou depois a constituir o Campus VII da Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac), instituição vinculada ao sistema estadual de ensino. Em setembro de 2008, por força de decisão do Supremo Tribunal Federal, todas as IESs mantidas pela Fundação Presidente Antônio Carlos (mantenedora da Unipac) passaram a integrar o sistema federal de ensino. Durante esta migração, seis campi foram desmembrados da Unipac e passaram a constituir Faculdades como unidades independentes, sendo uma delas a Faculdade Presidente Antônio Carlos de Bom Despacho.

Atualmente a Faculdade oferece dezoito cursos de graduação distribuídos entre as áreas de exatas, saúde e humanas. No primeiro semestre de 2015 contava com mais de 4.000 alunos regularmente matriculados e mais de 250 funcionários efetivos, sendo que 144 são professores, cuja contratação varia de horistas, tempo parcial e tempo integral.

Em relação à estrutura organizacional, a Faculdade possui uma hierarquia bem definida do tipo funcional e, sob certo ponto de vista, bastante rígida. Os setores são bem definidos, sendo que a primeira divisão ocorre entre as áreas administrativa e acadêmica. Na primeira área se concentram os funcionários dos setores de apoio à atividade fim da empresa (o ensino), dentre eles o financeiro, controladoria, recursos humanos, informática e marketing. Em termos de níveis de chefia, a Faculdade possui a Diretoria Geral, a Diretoria Executiva, a Diretoria Acadêmica e a Diretoria Administrativa. Abaixo desse nível estão os Gerentes de setor, responsáveis diretos pelos setores administrativos da Faculdade. A segunda área



engloba todos os funcionários relacionados com a oferta dos cursos de graduação, notadamente os professores e as coordenações de cursos.

#### 4.2 O gerenciamento de projetos na IES antes da implantação do PMO

Após a definição pela Faculdade de uma equipe para implantar o escritório de projetos, a primeira ação consistiu na realização de um levantamento sobre como era o gerenciamento de projetos em todo o ambiente organizacional. Os resultados mostraram que, por se tratar de uma empresa com estrutura organizacional essencialmente funcional, a IES não possuía nenhum tipo de definição em relação à condução de seus projetos, fossem eles institucionais ou específicos dos cursos oferecidos.

Neste contexto, não foi identificado um setor específico da Faculdade para estruturar e conduzir todos os seus projetos. Isso era feito internamente pelos setores já existentes e formalizados na Faculdade, porém não existia padrão algum no gerenciamento desses projetos, desde sua abertura, passando pela execução das atividades, até o seu encerramento.

Diversos problemas relacionados com o gerenciamento de projetos na Faculdade foram encontrados, sendo os principais relacionados abaixo:

- Ausência de metodologia única para o gerenciamento de projetos: Pelo fato de não ser uma prática institucionalizada, o trabalho por projetos não seguia uma metodologia padrão de gerenciamento. Isso acarretava consideráveis diferenças na condução dos projetos por parte de seus gestores, sendo que muitos destes projetos não eram sequer documentados. Notou-se que existia certa padronização na documentação e no fluxo de projetos de extensão realizados pelos cursos de graduação, porém nem todas as coordenações de curso faziam o acompanhamento das ações do projeto, ocasionando perdas financeiras e insatisfação dos envolvidos.
- Variedade de regras para aprovação de propostas: Como não existia a formalização do trabalho por projetos na Faculdade, a aprovação de propostas de novos projetos seguia diversas regras, tendo como base as diretrizes de cada setor e, principalmente, a aprovação da Diretoria Geral. Propostas de projetos relacionados com os cursos de graduação deveriam ser analisadas pela Direção Acadêmica e também pela Diretoria Geral, enquanto propostas de áreas funcionais administrativas da Faculdade (marketing, por exemplo), necessitavam apenas de aprovação de orçamento junto à Direção. Não existia uma definição clara sobre quais são os critérios para aprovação de propostas de projetos, sendo esse processo muitas vezes avaliado essencialmente sob a ótica de viabilidade financeira.
- Acompanhamento ineficaz da execução das atividades: A responsabilidade pelo acompanhamento da execução das atividades dos projetos era, na maioria dos casos, do gerente do projeto. Ocorre que este gerente de projeto também atuava como gerente de algum setor funcional da Faculdade, fato este que impactava diretamente na forma como esse acompanhamento era realizado. As atividades relacionadas com a operação da Faculdade eram sempre prioritárias em relação às atividades dos projetos, fazendo com que muitos projetos fossem acompanhados no início (especificamente durante o que podemos chamar de fase de abertura), mas logo em seguida relegados a segundo plano, ou seja, quando houvesse tempo disponível. O grupo inicial de trabalho verificou diversos projetos que possuíam apenas a documentação inicial de abertura do projeto e aprovação da proposta. Esses projetos não tinham sequer um cronograma de



trabalho, comprometendo assim o importante acompanhamento da execução das suas atividades.

- Divulgação dos projetos e envolvimento de equipes: Verificou-se que não existia prática na Faculdade para a divulgação dos projetos que estavam sendo realizados em seu ambiente, tanto para o seu público interno quanto para a comunidade em geral. A comunicação dos projetos era feita basicamente por meio do site institucional, onde era lançada uma notícia sobre a finalização do projeto ou sobre alguma atividade específica. Além disso, notou-se que muitos funcionários apenas ficavam sabendo que estavam participando de determinado projeto quando atividades sob sua responsabilidade deveriam ser iniciadas, fator que comprometeu por diversas vezes a condução do projeto, pois o funcionário já estava alocado em atividades de outros projetos ou rotinas operacionais. Reuniões de *kick-off* raramente eram realizadas e, quando ocorriam, não eram documentadas nem contavam com a participação de todas as partes interessadas do projeto.

#### 4.3 Implantação do PMO na IES

Terminado o levantamento da situação do gerenciamento de projetos na Faculdade, a equipe definida para a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (denominado a partir de agora neste artigo como “EGP”) iniciou os trabalhos de estruturação deste novo setor organizacional. É importante ressaltar que a demanda pela gestão dos projetos institucionais e a consequente criação deste grupo de trabalho ocorreram após uma mudança na Direção Acadêmica da Faculdade, a qual visualizava nos projetos que eram conduzidos no ambiente da empresa um grande ativo que poderia (e deveria) ser trabalhado de melhor forma.

Em reuniões realizadas com a Diretoria Geral, definiu-se que o EGP funcionaria como um setor organizacional independente, ao qual seriam vinculadas as atividades relacionadas com a gestão por processos da Faculdade, as quais estavam sob a supervisão do Departamento de Informática. O objetivo desta definição era integrar os projetos institucionais com os processos que vinham sendo modelados e automatizados com vistas à obtenção da certificação ISO 9001. Outra definição referia-se à abrangência de atuação do EGP que, neste caso, se estenderia desde os projetos concebidos e conduzidos pelos setores funcionais da Faculdade até os projetos específicos realizados pelos cursos de graduação. Ou seja, o objetivo era que o EGP se tornasse a referência em projetos da Faculdade, fossem eles da área administrativa ou acadêmica.

A Faculdade disponibilizou uma sala exclusiva para a estruturação do EGP, equipada com computadores para cada um dos três componentes da equipe inicial de trabalho, ar condicionado, mesa de reuniões e comunicação visual nas paredes alusivas à gestão de projetos. Assim que a sala ficou pronta para uso, a Direção Geral da Faculdade realizou uma reunião com todos os colaboradores para apresentar o EGP, suas atribuições e objetivos. Nesta reunião foi reforçada a importância para a instituição de melhor gerenciar os seus projetos, sendo que para isso todos os gestores e partes interessadas contariam a partir de então com o suporte do EGP. Notícias postadas no site institucional e também em redes sociais foram publicadas sobre a criação do novo setor da Faculdade, promovendo assim ampla divulgação interna e externa do acontecido e buscando formalizar e legitimar a existência do escritório de projetos.

A etapa seguinte do trabalho consistiu na definição da metodologia de gerenciamento dos projetos institucionais. Tomando como base as boas práticas propostas no PMBoK, a equipe do EGP montou toda a documentação relativa à metodologia que seria adotada pela



Faculdade, disponibilizando-a em um ambiente acessível por todos os funcionários. Em termos de grupos de processos, definiu-se que os projetos na Faculdade passariam pela iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Entretanto, por motivos de aderência ao necessário para a Faculdade, dos 42 processos trabalhados pelo PMBoK, apenas 22 seriam utilizados nos projetos institucionais. Todas as nove áreas de conhecimento possuíam processos na metodologia proposta pelo EGP.

Concluída a definição da metodologia de gerenciamento a ser adotada, a equipe de trabalho focou seus esforços na construção de documentos que serviriam de modelos (*templates*) para a documentação padronizada dos projetos. Para isso, optou-se por utilizar alguns formulários já existentes e utilizados pela Faculdade, objetivando principalmente não causar tanta estranheza nos envolvidos. Importante salientar que a criação de tais documentos foi precedida por reuniões com funcionários que já haviam gerenciado ou ainda estavam gerenciando projetos na Faculdade, obtendo de cada participante sugestões e demandas a serem contempladas pelos modelos.

Para buscar maior integração entre os colaboradores da Faculdade e o EGP, foi realizada uma apresentação formal da metodologia adotada para o gerenciamento dos projetos e dos modelos a serem utilizados na sua documentação. Após esta apresentação, a equipe de trabalho realizou alguns ajustes na metodologia e nos modelos de documentos a partir de observações feitas por colaboradores.

Na sequência, o EGP decidiu validar a metodologia especificada em dois projetos pilotos, um da área acadêmica e outro da área administrativa. Para a primeira área foi escolhido o projeto chamado “Semana Integrada das Ciências Gerenciais”, que consistia na realização de um evento integrado com palestras e apresentações para os alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Sistemas de Informação. Para a segunda área foi escolhido o projeto chamado “Meritocracia”, cujo objetivo era implantar a premiação por mérito para todos os colaboradores da Faculdade.

O projeto “Semana Integrada das Ciências Gerenciais” teve duração de três meses e foi gerenciado pelo coordenador do curso de Sistemas de Informação. No seu escopo constavam itens como a escolha e reserva do local para realização do evento, a contratação de palestrantes, a montagem da programação geral, a comunicação com os alunos dos cursos envolvidos e com a comunidade externa (também convidada a participar de algumas palestras), a realização do evento, a solicitação de pagamentos, a emissão de certificados de participação e, por fim, a avaliação final do evento sob a ótica de todos os participantes. Tanto a iniciação do projeto quanto o seu planejamento demandaram muito suporte do EGP ao gerente do projeto e os demais setores envolvidos (marketing, compras, financeiro, dentre outros), pois algumas definições da metodologia ainda não estavam muito claras na prática. Estes momentos foram extremamente importantes para que a equipe do EGP pudesse analisar a adequação da metodologia definida para gerenciamento dos projetos institucionais e, principalmente, realizar os ajustes necessários para sua plena utilização na Faculdade. Apesar de alguns problemas específicos na execução das atividades, o projeto foi considerado como tendo obtido relativo sucesso, pois cumpriu todo o escopo proposto sem extrapolar o orçamento disponível e a avaliação final de satisfação foi positiva para mais de 80% dos participantes.

O projeto “Meritocracia” teve duração de quatro meses e foi coordenado pela Gerente de Controladoria da Faculdade. O escopo do projeto era basicamente composto por itens relacionados com a implantação da premiação por meritocracia nos diversos setores administrativos. Para isso, seriam definidos critérios para premiação dos funcionários, tendo como base diversos indicadores já utilizados e medidos pelo Departamento de Informática. Desde sua iniciação o projeto enfrentou problemas relacionados com a disponibilidade da sua



gerente para participar efetivamente das reuniões para planejamento do projeto, mesmo com o EGP se disponibilizando para auxiliar neste processo. Segundo a gestora, a documentação a ser preenchida era muito extensa e o projeto já deveria estar sendo executado, pois a Direção Geral queria realizar as premiações já no final do semestre. Neste contexto, a documentação do projeto foi até preenchida, mas diversos campos foram deixados em branco e muitas informações estavam incorretas. Isso fez com que a execução das atividades e o posterior monitoramento ficassem prejudicados, pois em diversas ocasiões o que estava sendo realizado não havia sido sequer planejado. Este projeto foi finalizado assim que sua gerente e a Direção da Faculdade decidiram não realizar a premiação da meritocracia naquele semestre, em virtude de muitos problemas com a definição das metas setoriais e com a obtenção dos dados que serviriam de base para a análise de quais funcionários seriam premiados.

Após a realização dos projetos piloto, a equipe do EGP planejou como seria realizada a prospecção de novos projetos para o semestre seguinte. Inicialmente, todos os funcionários administrativos e os coordenadores de cursos participaram de uma apresentação sobre a importância do gerenciamento de projetos, os resultados dos pilotos conduzidos e sobre como seria realizado o processo de prospecção de novos projetos institucionais. Com base no cronograma proposto, as propostas de projetos deveriam ser entregues no prazo de trinta dias corridos. Foram recebidas 19 propostas de projetos que, em seguida, foram analisadas pelo EGP e pela Direção Geral. A análise se pautou basicamente pelos valores envolvidos e pela aderência da proposta aos objetivos estratégicos da Faculdade, sendo que 12 delas foram aprovadas. Os funcionários que entregaram as propostas receberam o retorno da análise, independente se ela havia sido aprovada ou não.

O planejamento dos projetos aprovados aconteceu durante os dois meses seguintes, sempre com o EGP buscando uma frequente interação com os gerentes dos projetos. Objetivando capacitar os gerentes sobre conceitos importantes na área de gerenciamento de projetos, foram realizados diversos treinamentos sobre a metodologia adotada pelo EGP e sobre conteúdos diversos relacionados com esta área de conhecimento. Toda a documentação dos projetos foi arquivada pelo EGP e disponibilizada para os envolvidos via rede local. À medida que os projetos iam tendo seu planejamento finalizado, a execução das atividades era iniciada. No presente momento todos os projetos se encontram com atividades em execução, sendo acompanhadas pelo EGP.

#### 4.4 Dificuldades e facilidades encontradas no início do funcionamento do PMO

Durante este início de implantação do escritório de projetos na Faculdade foram encontradas diversas situações que dificultaram o trabalho tanto da equipe do EGP quanto dos demais envolvidos com os projetos. Dentre elas, destacam-se:

- Conhecimentos sobre gerenciamento de projetos dos funcionários designados como gerentes: Em um primeiro momento, esta situação gerou diversas dificuldades para o trabalho por projetos na Faculdade, visto que os funcionários designados como gerentes de projetos não tinham conhecimentos suficientes sobre o que é um projeto, como deve ser a sua estruturação, quais as suas fases e áreas envolvidas. Em alguns casos, ocorreram situações de dificuldades no entendimento de termos e conceitos específicos da área de gerenciamento de projetos, como premissas e escopo.
- Gerentes de projetos “funcionais”: Pelo fato de os gerentes de projetos serem funcionários das diversas áreas administrativas da Faculdade, ocorreram diversos conflitos envolvendo a precedência da realização das atividades funcionais em detrimento das atividades dos projetos. Além disso, como o volume de trabalho nos



setores é relativamente grande e intenso, muitos gerentes de projetos relataram dificuldades em conciliar o tempo para as atividades rotineiras e operacionais com o tempo das novas atividades demandadas pelos projetos.

- Documentação extensa: As primeiras versões da metodologia proposta pelo EGP continham muita documentação para algumas áreas que não eram importantes estrategicamente para os projetos da Faculdade. De certa maneira isso “assustou” alguns gerentes de projeto, que relataram dificuldades no preenchimento de todos os documentos do projeto, especialmente aqueles relacionados com o seu planejamento.
- Gestão dos projetos sem auxílio de *software* específico: A gestão e o acompanhamento dos projetos foram realizados sem o auxílio direto de um *software* específico para este propósito, o que gerou consideráveis dificuldades, em especial para a equipe do EGP. Documentos de texto e planilhas eletrônicas foram extensamente utilizados para o preenchimento da documentação dos projetos, porém o acompanhamento dos projetos ficou prejudicado em virtude de a extração e vinculação de dados dessas fontes serem mais complexas do que seria em um *software* específico.
- Envolvimento das partes interessadas/executantes das atividades: Outra dificuldade encontrada pelos gerentes foi envolver corretamente as partes interessadas nas atividades dos projetos. Essa situação aconteceu em maior número naqueles projetos que continham atividades a serem executadas por professores, notadamente aqueles contratados como horistas. Conforme citado anteriormente, em alguns projetos a carga de trabalho operacional impactou negativamente no envolvimento de alguns membros da equipe do projeto.
- Mudanças frequentes de escopo nos primeiros projetos: Os projetos passaram por dificuldades iniciais relacionadas com a frequente mudança de seu escopo, muito em virtude da definição não adequada de seus objetivos e também pela não especialização dos gerentes na área de gerenciamento de projetos. Apesar de todas as mudanças serem controladas e documentadas, elas causaram atrasos no planejamento dos projetos e, em alguns casos, retrabalho.
- Ausência de “punições” ou “incentivos” para os gerentes de projeto: A Direção não definiu nenhum tipo de punição para aqueles gerentes que não entregassem a documentação dos projetos no prazo estipulado, fator que ocasionou atrasos por parte de alguns gerentes. Da mesma forma, incentivos não foram definidos para aqueles gerentes que cumprissem regularmente com suas atividades.

Por outro lado, algumas situações vieram a facilitar o trabalho de maneira geral, permitindo que o EGP entregasse os resultados esperados pela Direção.

- Apoio da Direção: O apoio constante e irrestrito da Direção da Faculdade certamente foi um fator que proporcionou facilidades para a implantação do escritório de projetos. Este apoio se materializou tanto na forma de recursos financeiros como na adoção de ações de incentivo à realização das atividades dos projetos alocados no EGP.
- Estruturação do EGP como um setor da organização: A partir do momento em que o EGP foi estruturado como um setor organizacional, foi perceptível a mudança na sua



legitimação perante os funcionários da Faculdade. A comunicação institucional sobre a criação deste setor também foi importante para fazer com que a notícia chegasse a todos que, direta ou indiretamente, estariam envolvidos em projetos suportados pelo escritório.

- Horários semanais para reuniões presenciais no EGP: Objetivando aumentar o envolvimento dos gerentes de projeto com o EGP e definir um horário de dedicação dele para com o projeto, foram definidos horários semanais de trabalho presencial para os gerentes neste setor.
- Quadros de gestão à vista: Em conjunto com ações relacionadas com a obtenção da ISO 9.0001 na Faculdade, quadros de gestão à vista foram montados com informações sobre os projetos, divulgando-os para toda a comunidade organizacional. Em um primeiro momento os quadros mostraram informações gerais sobre os projetos, tais como seus objetivos, datas importantes e principais envolvidos. Após o início da execução das atividades, os quadros passaram a exibir informações sobre o cumprimento dos prazos do projeto, tais como percentual de atividades em execução, concluídas ou em atraso. Por fim, resultados de cumprimento do orçamento dos projetos também passaram a ser exibidas nos quadro de gestão à vista.

## 5 Conclusões/Considerações finais

Considerando a amplitude das mudanças causadas pela implantação de um escritório de gerenciamento de projetos em uma organização, em especial do setor educacional, cuja preocupação principal não está diretamente relacionada à ideia de trabalho por projetos, este processo deve ser muito bem planejado e executado para a obtenção dos resultados esperados.

Neste sentido, o presente artigo apresentou como ocorreu a implantação do PMO em uma Faculdade privada localizada no centro-oeste mineiro. Foi apresentada a situação da organização no que se refere ao gerenciamento de projetos antes do estabelecimento do PMO; em seguida, foi relatado em detalhes o processo de implantação do PMO no ambiente organizacional; por fim, as dificuldades e facilidades encontradas nessa implantação foram elencadas.

Por meio da realização do estudo de caso, foi possível notar que a Faculdade está realmente preocupada em qualificar o seu trabalho por meio de projetos, sejam eles relacionados com a área administrativa ou acadêmica. Percebe-se no ambiente da empresa o crescimento da importância dos projetos para cumprimento dos objetivos estratégicos. Neste contexto, a participação efetiva e o envolvimento próximo da Direção terá papel fundamental para a continuidade do escritório de projetos como ator principal desta mudança organizacional.

Apesar de encontrar diversas dificuldades no processo de implantação do escritório de projetos, a equipe do EGP vem cumprindo seu papel de suportar as atividades dos projetos e as diversas partes interessadas. Ações para correção do rumo vêm sendo tomadas e, principalmente, medidas no sentido de sua efetividade. Este tipo de preocupação é fundamental para que o trabalho do EGP esteja alinhado coerentemente ao que é esperado pelos gerentes de projetos e pela Direção da IES.

Assim como ocorre em qualquer processo de mudança organizacional, o EGP da Faculdade passará por diversas situações de instabilidade onde será muito importante a capacidade da sua equipe de monitorar esses acontecimentos e promover ações de controle para que os benefícios de sua implantação continuem a ser gerados.



Em termos de trabalhos futuros, o presente estudo poderia ser continuado visando a apresentação das lições aprendidas e dos resultados gerais obtidos pelos projetos realizados no primeiro ano de existência do EGP.

## 6 Referências

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

CUPERTINO, Daniele de Oliveira. **Estudo de caso: a implantação do escritório de gerenciamento de projetos em empresa incorporadora**. Especialize IPOG, revista online, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/uploads/arquivos/6534307bd519fbb8adff9db04120c359.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2015.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) – Quarta edição**. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2008.

SANTOS, Gildenir Carolino. **Percursos Científicos: guia prático para elaboração de normalização científica e orientação metodológica**. Campinas: Arte Escrita, 2012.

SPELTA, Andra Giovanni. **Escritório de Projetos na Área de Tecnologia da Informação**. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Tese de Doutorado 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. **Estabelecendo um Escritório de Projetos**. Abril, 2009. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/ricardo.vargas/ricardo-vargas-estabelecendoescritorio-projetos-pt-1323916>> Acesso em: 22 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.