



MEASURING THE MATURITY OF AN OFFICE OF PROJECTS

MEDINDO A MATURIDADE DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Vanessa Isabel de Marco Canton¹✉, Rodrigo Barichello¹, Givanildo Silva¹.

¹Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, Santa Catarina, Brasil

✉ vademarco@gmail.com

Recebido: 01 abril 2019 / Aceito: 21 junho 2019 / Publicado: 11 julho 2019

ABSTRACT. Studies on organizational project management have gained ground in the last decade. Failure to execute projects can lead to disastrous results within organizations, and various mechanisms are being developed to avoid them. Managing projects through Project Management Offices (EGP) is a way to specialize in activities and pursue process excellence. The purpose of the study is to verify the maturity level of a community university project office, the focus of office management, and the model that characterizes it. To meet the proposal, a descriptive research of a mixed nature (qualitative and quantitative) was carried out, through an interview and questionnaire application. The results indicate that the studied EGP is currently at the intermediate level of maturity, focusing on specific projects in functional areas, but with some characteristics of the other levels of maturity. It was verified that the activities developed by the office are influenced by its organizational structure differentiating it from the main offices in the market, unrelated to Education Institutions.

Keywords: Project Management. Project Office. Maturity Levels.

RESUMO. Estudos sobre gerenciamento de projetos organizacionais têm ganhado espaço na última década. Falhas na execução de projetos podem implicar em resultados desastrosos dentro das organizações e vários mecanismos estão sendo desenvolvidos para evitá-los. Gerenciar projetos por meio dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma forma de especializar a atividades e buscar excelência nos processos. O objetivo do estudo é verificar o nível de maturidade do escritório de projetos de uma universidade comunitária, o foco da gestão do escritório e o modelo que o caracteriza. Para atender a proposta, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza mista (qualitativa e quantitativa), operacionalizada por meio de entrevista e aplicação de questionário. Os resultados indicam que o EGP estudado encontra-se atualmente no nível intermediário de maturidade, atuando com foco em projetos específicos, em áreas funcionais, porém, com algumas características dos demais níveis de maturidade. Constatou-se que as atividades desenvolvidas pelo escritório são influenciadas pela sua estrutura organizacional, diferenciando-o dos principais escritórios existentes no mercado, desvinculados de Instituições de Ensino.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Escritório de projetos. Níveis de maturidade.



1 INTRODUÇÃO

O mercado está se tornando cada vez mais complexo e competitivo, demandando adaptações rápidas por parte das organizações. Independente do ramo de atuação, novas estratégias são desenvolvidas com o intuito de melhorar o desempenho e, consequentemente, gerar vantagem competitiva. Adotar práticas de gerenciamento de projetos “é algo diretamente relacionado com a garantia de alcance das metas estratégicas das organizações” (NASCIMENTO et al., 2014, p. 416). Shenhar e Dvir (2007) concordam que, o gerenciamento de projetos consiste de uma poderosa ferramenta para criar valor econômico e vantagem competitiva nas empresas.

O delineamento mais simples e usual de projeto é dado pelo *Project Management Institute* (PMI) (2014): iniciativa única, que possui um objetivo específico, com início e fim bem definidos, por meio de conjunto de ações temporárias. Clements e Gido (2014) afirmam que, embora seja uma tarefa complexa, utilizar de conhecimentos, habilidades e técnicas para garantir o sucesso do projeto, considerando as particularidades e níveis de dificuldades distintas de cada um deles, é considerado Gerenciamento de Projetos.

Embora o Gerenciamento de Projetos seja um segmento da gestão ainda pouco estudado, há interesses acadêmico e profissional, sobre o modo como o tema pode beneficiar as organizações (LEYBOURNE, 2007). Sua utilização pode ser justificada em negócios que buscam entregar projetos no prazo, dentro do orçamento e em conformidade com as especificações técnicas e de qualidade. O Gerenciamento de Projetos gera resultados financeiros e valor aos negócios (KERZNER, 2011).

Uma das primeiras tentativas de gerenciar projetos ocorreu no início do século passado, por Henry Laurence Gantt em 1917, ao representar visualmente o desenvolvimento esperado das etapas de execução de um empreendimento (OLIVEIRA et al., 2016). Desde então, várias mudanças ocorreram, os projetos tornam-se maiores e mais complexos e são muitas vezes compreendidos como uma atividade multifuncional. Em decorrência desta variedade e complexidade dos projetos atuais, dois assuntos têm frequentado a pauta das publicações especializadas em Gerenciamento de Projetos: os modelos de maturidade em gestão de projetos e os escritórios de gerenciamento de projetos (RODRIGUES et al., 2006).



Para contextualizar o conceito de maturidade em gestão de projetos, Oliveira et al. (2016), resgataram as inúmeras ferramentas da gestão de qualidade total, que buscavam mensurar o desempenho dos processos organizacionais de forma a obter maior eficiência organizacional (SIDENKO, 2006). Para Jucá Jr. e Amaral (2005), a maturidade em gestão de projetos é relacionada ao nível de sofisticação, de intimidade e de utilização das ferramentas próprias. Kerzner (2011) considera a maturidade em gestão de projetos como o amadurecimento organizacional, no sentido de aquisição de experiência em gerenciar seus projetos.

Não há consenso mundial a respeito da conceituação de escritório de projetos, mas alguns autores definem como: local do gerenciamento de projetos na organização (DINSMORE, 1999); mecanismo administrativo em que um ponto focal é disponibilizado para as atividades de gerenciamento de projetos na organização (RAD, 2001); centro corporativo de controle da propriedade intelectual de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2011); organização centralizada, dedicada ao aperfeiçoamento de práticas e resultados do gerenciamento de projetos (KENDALL; ROLLINS, 2003).

A descrição de escritório de projetos que trata o presente estudo, foi elaborada por Carvalho e Hinça (2004), sendo um agrupamento de pessoas de um departamento da organização, responsável por definir e manter os padrões de gerenciamento exigidos aos projetos, controlando e melhorando seu desempenho. Seu objetivo básico é orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível.

Para se manterem focadas e alinhadas estrategicamente às exigências do mercado, as organizações vêm investindo no gerenciamento dos projetos com foco na competitividade, então, ao medir a qualidade do gerenciamento de projetos, pode-se compreender o sucesso como entrega de projetos no prazo, dentro do escopo e no orçamento previsto (RODRIGUES et al., 2006).

Considerando que o sucesso de projetos é relacionado com sua inserção na estrutura especializada e formal dos escritórios e a maturação da gestão determina o sucesso dos projetos de uma organização, desta forma, se faz necessário compreender qual o nível de maturidade se encontra o escritório de projetos da Universidade X?



O objetivo do estudo é verificar o nível de maturidade do escritório de projetos da Universidade X, o foco de sua gestão e o modelo que o caracteriza. A definição deste objetivo ocorre mediante análise das atividades desenvolvidas naquele ambiente e de suas características e peculiaridades, em conformidade com o modelo proposto por Rabechini, (2003) e Rodrigues et al. (2006).

O tema proposto para este trabalho é relevante na área de gerenciamento de projetos, haja vista a necessidade de obtenção de resultados de forma rápida e precisa pelas organizações e por isso, ao reconhecer o nível de maturidade, as organizações podem estabelecer estratégias em busca do melhoramento contínuo, contribuindo para elevar sua competitividade (RODRIGUES et al., 2006).

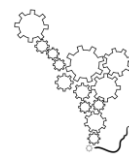
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os temas que subsidiam a análise dos achados para o problema descrito: o gerenciamento de projetos, o escritório de projetos, os níveis de maturidade em gerenciamento de projetos e a caracterização de escritórios por modelo e nível.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

Gerenciar projetos é mais do que simplesmente delegar atribuições de trabalho a indivíduos e esperar que eles alcancem o resultado desejado. Os indivíduos precisam de informações concretas e habilidades reais para trabalhar com êxito em determinado projeto e consequentemente atingir seus objetivos (CLEMENTS; GIDO, 2014). O renomado instituto em estudos de Gerenciamento de Projetos, *Project Management Institute* (PMI, 2014), define que a gestão de projetos consiste na aplicação dos conhecimentos, das habilidades, das ferramentas e das técnicas às atividades do projeto para atender seus requisitos e é alcançado por meio da aplicação e integração de processos que são agrupados de forma cronológica e hierárquica, em cinco grupos: (1) iniciação; (2) planejamento; (3) execução; (4) monitoramento e controle e; (5) encerramento.

Kerzner (2011) esclarece que a gestão de projetos é fator crítico de sucesso para organizações e, por si, não é suficiente às organizações disporem de meios (técnicas) e



recursos (infraestrutura) para alcançar sucesso em seus projetos. Para obtenção de resultados práticos, o autor preconiza que a gestão promova mudanças pontuais e sustentadas no ambiente das organizações.

Nesta perceptiva, Meredith e Mantel (2000, p. 1) defendem que “a enorme expansão do conhecimento humano, o crescimento da demanda por uma gama de produtos e serviços cada vez mais complexos e sofisticados e a evolução dos mercados competitivos para produção e consumo de serviços e produtos” necessitam de uma estrutura formal na gestão de projetos, conhecidas como Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP).

EGP pode ser definido como uma unidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projetos e as equipes da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos (DAI; WELLS, 2004). Consiste em uma estrutura voltada para aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos, que pode auxiliar a transformação das estratégias de uma empresa em resultados (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

A existência de um escritório de projetos, bem organizado e estruturado, contribui para o sucesso dos projetos desenvolvidos, ao fornecer metodologias, ferramentas, informações e capacitação, para que os projetos atinjam os objetivos propostos e, os resultados almejados sejam efetivamente alcançados (OLIVEIRA et al., 2016).

Carvalho et al. (2011) concordam com a importância da estrutura dos escritórios de gerenciamento de projetos e recomendam sua implantação nas organizações que buscam obter melhorias contínuas do desempenho dos projetos que executam, de acordo com sua complexidade.

Nesse contexto, o escritório de projetos contribui para o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos estratégicos da organização, além de contribuir na aproximação da condução dos projetos e da alta direção. Kerzner (2006) entende que o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de sustentar o planejamento da organização.

De acordo com o PMI (2014), há vários tipos de estrutura de escritórios de projetos, que variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização. A estrutura de suporte desempenha papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos,



melhores práticas, treinamento, acesso às informações e lições apreendidas com outros projetos. Os escritórios de projetos agrupam os dados e as informações de projetos estratégicos corporativos e avaliam se os objetivos estratégicos de nível mais elevado estão sendo alcançados.

Os escritórios de projetos são responsáveis pela manutenção e pela ampliação do portfólio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócio até sua implementação final. Podem ser citadas as seguintes atividades do escritório: envolvimento nas decisões, estabelecimento de prioridades e negociação de recursos, supervisão, responsabilidade pelo sistema de gerenciamento de projetos em nível empresarial, avaliação periódica, gerenciamento das partes interessadas de alto nível (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Para Quelhas e Barcaui (2004, p. 4), “o sucesso relacionado ao escritório de projetos depende não somente da equipe que o representa, como também do poder da equipe executiva da empresa e de seus principais clientes: os gerentes de projetos”. Nesse contexto, desde que esteja muito bem definido e organizado, o escritório de projetos aumenta as taxas de sucesso total do projeto. Por outro lado, um EGP mal organizado pode causar sobrecarga e ter impactos negativos na gestão dos projetos e da organização como um todo.

Kerzner (2006) cita outros benefícios da utilização de um escritório de projetos: padronização das operações, decisões baseadas na corporação como um todo, melhor capacidade de planejamento, acesso mais rápido as informações de qualidade, priorização mais realistas do trabalho, dentre outros.

2.2 NÍVEIS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos, ao longo de sua trajetória, se tornou uma ferramenta diferencial para as empresas, pois permite que as organizações, que antes apenas se preocupavam em fazer projetos de grande porte, passem a dar mais atenção a todos os projetos relacionados ao empreendimento (KERZNER, 2011).

Quando aplicado a uma organização, o conceito de maturidade refere-se ao estado em que a organização se encontra em perfeitas condições para alcançar seus objetivos. A



maturidade em projetos também pode significar que uma organização está perfeitamente condicionada para gerenciar seus projetos (BOUER; CARVALHO, 2005).

Entende-se que, dentro de cada escritório de projetos, são encontrados vários níveis de conhecimento e de maturidade. Para Kerzner (2002, p. 46), é importante compreender que “todas as empresas atravessam seus próprios processos de maturidade, e que se trata de um processo que deve preceder a excelência. A curva do processo de aprendizado para a maturidade é medida em anos”.

Diante disso, pode-se afirmar que cada empresa possui um processo de maturidade diferenciado e, que pode variar de uma para outra. “A maturidade em gerência do processo de desenvolvimento de competências, tem um caráter gradativo que deriva o conceito de maturidade em gestão de projeto” (CARVALHO; RABECHINI, 2011, p. 354).

De acordo Paulk et al. (1995), existem características que diferenciam as organizações imaturas das maduras. Organizações imaturas são organizações em que os processos são improvisados por profissionais e gerentes, não são rigorosamente seguidos e seu cumprimento não é efetivamente controlado. Possuem alta dependência dos profissionais atuais e baixa visão do progresso e da qualidade. A funcionalidade e a qualidade do produto final podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos, além de ser arriscado do ponto de vista do uso de novas tecnologias. Os custos de manutenção são excessivos e os parâmetros de qualidade são difíceis de prever.

Organizações maduras caracterizam-se pelas linhas de ação com mais coerência, em que o trabalho é efetivamente concluído, documentado e melhorado continuamente. Com apoio visível de alta administração e outras gerências, o processo é controlado, garantindo fidelidade ao processo por meio de auditoria e de controle. Para estabelecer e medir os resultados, são utilizadas medições do produto e do processo, bem como, o uso das tecnologias disponíveis.

Para Rodrigues et al. (2006, p. 273), “os modelos de maturidade apresentam-se para auxiliar as empresas a entender seus níveis de competências em gerenciamento de projetos e a estabelecer estratégias em busca do aprimoramento contínuo, visando atingir seus objetivos por meio de projetos”. Então, a maturidade em escritório de projetos configura-se por níveis evolutivos, que vão se concretizando a cada estágio da maturação.



Depreende-se, pelo exposto, que os escritórios de projetos auxiliam as organizações a atingir a maturidade em gerenciamento de projetos. Utilizando técnicas e funções, há maior propensão de garantia do profissionalismo e da excelência nos propósitos estabelecidos para o cumprimento das metas e dos objetivos empresariais. Igualmente, destaca-se a importância da maturidade em gerenciamento de projetos para as organizações, sendo possível ainda caracterizá-los por modelos e níveis.

2.3 CARACTERIZAÇÕES DE ESCRITÓRIOS POR MODELO E POR NÍVEL

Em 1988, nasce a ideia de criar um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos com padrão do PMI, surgindo o programa organizacional *Project Management Maturity Model* (Modelo Operacional de Maturidade em Gestão de Projetos).

No entanto, a exploração prática dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos tem seguido o conceito de crescimento evolutivo, que é amplamente divulgado pelo *Capability Maturity Model* (CMM). O CMM propõe que cada nível de maturidade corresponda a um conjunto de áreas-chave de processos, cuja estruturação é considerada necessária (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Dois termos são chaves para a compreensão dos modelos de escritórios (PMO), conforme proposto pelo PMI: tipologia da organização e maturidade. Deste modelo são constituídos quatro níveis de maturidade: (1) padronização; (2) mediações; (3) controle e; (4) melhoria contínua (CARVALHO; RABECHINI, 2011). Este modelo também sugere a caracterização de elementos que podem definir a maturidade organizacional de um projeto: as melhores práticas, as capacidades, os resultados e os indicadores de desempenho.

A partir dos modelos e contribuições propostas por diversos autores, Rodrigues et al. (2006), sintetizaram os modelos resultando em três diferentes níveis de maturidade de escritórios de projetos, bem como, sua tipologia de atuação: (1) Escritório de Apoio a Projetos, em nível operacional; (2) Escritório de Gerenciamento de Projetos, em nível tático e; (3) Diretoria de Projetos, em nível estratégico.

O modelo 1, conhecido como Escritório de Apoio a Projetos, consiste em escritórios com foco em projetos específicos. Este tipo é normalmente identificado nas áreas funcionais



e tem como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos do gerenciamento de recursos (RODRIGUES et al., 2006). Este modelo possui, portanto, foco apenas em projetos específicos, bem delimitados, servindo como apoio/suporte para os projetos da organização.

O modelo 2 corresponde ao Escritório de Gerenciamento de Projetos, que possui foco em programas ou múltiplos projetos. Este tipo prevê os diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos (RODRIGUES et al., 2006).

O modelo 3 é denominado Diretoria de Projetos, com foco na gestão do portfólio de projetos. Este tipo prevê toda a empresa focando as questões estratégicas em termos de gerenciamento de projetos. Orienta e aloca recursos e é responsável pelo sucesso dos projetos (RODRIGUES et al., 2006). Atua para que toda a empresa esteja focada nas questões estratégicas em termos de gerência de projetos, sendo responsável pelo sucesso dos projetos, que culmina com o escritório de projetos efetivamente implementado.

Diante das abordagens expostas, demonstrou-se que o nível de maturidade dos escritórios de projetos varia de acordo com as necessidades e particularidades da organização, das características da estrutura organizacional, bem como, a maturidade da mesma em realizar o gerenciamento de seus projetos.

3 MÉTODO

A pesquisa realizada é descritiva e de natureza mista (qualitativa e quantitativa). Trata-se de estudo de caso com coleta de dados, inicialmente por meio da aplicação de um levantamento (*survey*) e, posteriormente, realização de entrevistas diretas e semiestruturadas, com objetivo de triangular os dados.

O método de estudo de caso é particularmente indicado nessa pesquisa, uma vez que possibilita uma oportunidade para estudar um aspecto específico de um problema de forma ligeiramente aprofundada e num curto período de tempo (GIL, 2010). O levantamento é uma forma de pesquisa social empírica que analisa uma amostra populacional e envolve a coleta de informações de pessoas sobre elas mesmas ou sobre as regiões que pertencem (BABBIE, 1998; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO; 2013). Em relação à entrevista, Ribeiro (2008)



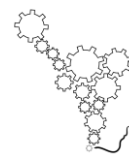
classifica como uma técnica pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento.

A unidade de análise escolhida foi o escritório de projetos de uma Universidade X com aproximadamente 10.000 acadêmicos, distribuídos em 58 cursos de graduação, 30 cursos de pós-graduação (*lato sensu*) e sete cursos de pós-graduação (*stricto sensu*), fundada há mais de 40 anos e localizada no Estado de Santa Catarina.

Definidos os conceitos, elaborou-se questionário que foi aplicado aos quatro funcionários do escritório de projetos da Universidade X, correspondendo a 100% da população estudada. A coleta dos dados foi realizada em janeiro de 2017. As questões envolveram afirmativas sobre as características do escritório de projetos da Universidade X e as questões sobre a maturidade do escritório foram divididas nos níveis 1, 2 e 3.

O questionário foi composto com 32 questões, sendo 11 delas concernentes às características do escritório ou ao papel que o respondente desempenha no mesmo, com opções de múltipla escolha. As outras 21 questões continham afirmativas, com opções de escala *Likert* de cinco pontos, em que os respondentes atribuíam uma das seguintes opções considerando a realidade do escritório de projetos: concorda totalmente, concorda parcialmente, nem concorda nem discorda, discorda parcialmente ou discorda totalmente. As variáveis e os atributos contidos no instrumento de coleta de dados seguem modelo estabelecido por Rabechini, (2003) e Rodrigues et al. (2006). As afirmativas são relativas aos níveis de maturidade, com base no foco e modelo de escritório, propostos pelos autores. Entretanto, no formulário, as questões foram organizadas de forma aleatória e segregadas apenas quando da tabulação.

A tabulação foi realizada mediante agrupamento de níveis de concordância: aqueles que concordavam em algum nível com a afirmativa, aqueles que discordavam em algum nível com a afirmativa, e aqueles que nem concordavam nem discordavam com a afirmativa. Considerando que a população estudada (quatro funcionários) respondeu integralmente ao estudo, foi atribuído peso de 0,25 a cada uma de suas respostas por afirmativa e posteriormente agrupada por nível de concordância ou discordância.



Para a análise, foram feitas tabulações agregadas de todos os dados, divididos por níveis de maturidade do escritório de projetos, conforme proposto pelos autores Rabechini, (2003) e Rodrigues et al. (2006) e permitindo elaborar comparações entre os respondentes sobre um determinado tipo de escritório (níveis 1, 2 ou 3).

As entrevistas foram realizadas posteriormente, com três funcionários, em que se realizou uma conversa aberta para identificação das atividades realizadas pelo escritório. As entrevistas foram gravadas para manter a fidedignidade dos dados e, posteriormente, foram transcritas e analisadas.

Embora as entrevistas tenham sido realizadas após a aplicação dos questionários, para fins de apresentação dos resultados, as informações serão dispostas em ordem inversa, primeiramente permitindo ao leitor melhor compreensão das atividades realizadas pelo escritório de projetos, e posteriormente, apresentação dos resultados obtidos com relação ao seu nível de maturidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O escritório de projetos da Universidade X foi fundado em 2013. Seu quadro é composto por quatro funcionários, sendo três do gênero feminino e um do gênero masculino. Dois funcionários desempenham função de analista de projetos, um analista contábil e um coordenador do EGP. Embora o número de funcionários seja pequeno, é condizente com o tamanho e a estrutura do escritório.

Quanto ao tempo de serviço, um dos funcionários trabalha no local desde sua fundação, ou seja, há mais de três anos; outro funcionário trabalha há dois ou três anos, e os outros dois funcionários trabalham no local há menos de dois anos. Quando questionados sobre cursos de aperfeiçoamento relativos às atividades desenvolvidas no escritório, metade dos respondentes afirma que são frequentemente ofertados cursos e capacitações.

Em relação aos projetos que transitaram no escritório no período compreendido entre os anos de 2013 e 2016, as informações sobre volume e valor total correspondente por ano, estão expostos na Tabela 1. Os dados descritos se referem aos projetos aprovados no período mencionado, entretanto sua execução acontece, em média, no decurso de um ano após aprovação.

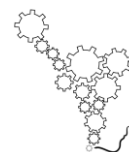


TABELA 1 – PROJETOS ANALISADOS PELO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

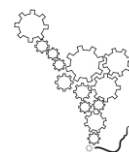
Ano	Quantidade	Valor Total
2013	7	R\$ 818.116,00
2014	19	R\$ 2.166.753,83
2015	20	R\$ 1.040.744,31
2016	24	R\$ 4.039.913,37

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

As informações relativas ao funcionamento e atividades desenvolvidas pelo escritório de projetos foram obtidas a partir de entrevista semiestruturada com três funcionários. Constatou-se que o escritório estudado apresenta algumas particularidades em relação aos EGP de empresas essencialmente comerciais, pois este atua principalmente na elaboração, na submissão e no acompanhamento de projetos específicos para fontes de fomento externo.

Com relação às atividades desenvolvidas, o Resp_1 comenta que, “inicialmente é feito um mapeamento dos recursos disponibilizados pelas principais fontes de fomento, que se encaixam no perfil almejado pela Universidade X”. Identificadas as oportunidades e entendendo que há a possibilidade de submissão de projetos, “divulgam-se estas oportunidades internamente, via dispositivo de comunicação interna e e-mail, para que os interessados entrem em contato” com o EGP. Também ocorrem situações em que, professores ou demais interessados, contatam o EGP para submissão de projetos à fontes específicas. O EGP não dispõe de software específico para gerir os projetos.

Durante a elaboração dos projetos, “o EGP presta assessoria e apoio aos interessados na elaboração de projetos, seguido de acompanhamento e verificação de todo o processo de desenvolvimento até a submissão final do projeto” comenta Resp_2. É realizada a análise (estrutural, textual e financeiro-orçamentária) do projeto, bem como, a organização (elaboração e solicitação) dos documentos necessários. Além disso, o EGP “acompanha a aprovação ou reprovação do projeto e presta informações ao coordenador do mesmo”, comenta Resp_1. Caso o projeto seja aprovado, o EGP “orienta, auxilia o coordenador em relação aos documentos necessários, abertura de conta bancária e assinatura dos documentos” (convênio, contrato de repasse, termo de outorga entre outros). Também é atribuição do EGP, “auxiliar nas respostas às diligências durante o processo de análise do projeto por parte do órgão de fomento”.

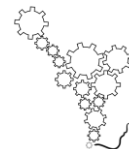


Durante a execução dos projetos aprovados, “acompanhamos a publicação e a liberação dos recursos financeiros, verificando as regras das contas bancárias e a aplicação financeira” comenta Resp_1. Além disso, “orientamos sobre as emissões dos documentos fiscais para posterior prestação de contas; controlamos as planilhas e os sistemas próprios dos órgãos ou governo federal, inserindo processos de execução (compras), lançamento de notas fiscais, recibos e faturas (...)”. “Realizamos pagamentos, efetuamos alterações de plano de trabalho (remanejamentos), acompanhamento dos gastos de cada projeto ou convênio em execução, incluindo contratos firmados entre os fornecedores e a instituição e auxilia nos pedidos de prorrogação de vigência”, finaliza Resp_2.

Após encerramento do prazo de execução dos projetos, é iniciada a prestação de contas, que inclui a conferência de todos os documentos fiscais e os pagamentos da execução de cada projeto ou convênio, a conferência e os fechamentos de saldos (por rubrica, por mês, por ano, etc.), as conciliações bancárias, a organização, a geração e/ou a elaboração de relatórios e de balancetes conforme exigência de cada órgão, a elaboração de declarações e a solicitação de registro no patrimônio, se necessário, e por fim a geração da guia para devolução dos saldos restantes, envio via sistema de cada órgão ou pelos correios, e caso haja diligências, as mesmas também são acompanhadas.

O EGP auxilia nas atividades dos Laboratórios e Unidades Prestadoras de Serviços, como por exemplo, o Laboratório de Análises de Alimentos e Laboratório de Engenharia Civil da Universidade X. Nestas unidades, é feito o mapeamento das atividades e elaborados documentos internos, divulgação dos serviços e fluxo de atendimento, recebimento das demandas e contato com os clientes, verificando a capacidade técnica de atendimento. Também é feita a negociação de valores, prazos e formas de pagamento, bem como, o gerenciamento e controle administrativo, incluindo ordens de serviço e/ou contrato com o cliente, agendamentos, emissão de notas fiscais, controle de pagamentos, inadimplências e liberações de laudos. Além destes Laboratórios citados, o EGP faz a gestão de outras unidades prestadoras de serviço, já mapeadas.

“Outra atividade desenvolvida pelo EGP é o cadastro de consultores internos e externos (análise dos documentos e da capacidade técnica), para atuarem em projetos vinculados ao SEBRAETEC (Sistema de Gestão de Consultoria Tecnológica) do estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul”, comenta Resp_3. Neste âmbito, “realizamos a triagem



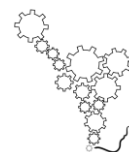
das demandas recebidas, análise das propostas, do orçamento e adequação, caso necessário”. É também atribuição do escritório firmar contratos de prestações de serviços, acompanhar a execução mediante contatos com o cliente e documentos comprobatórios de execução (imagens, controle de horas, relatórios técnicos) durante todas as etapas, validando as atividades com acompanhamento do gestor do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Para isto, se faz uso de um sistema, em que todas as atividades realizadas são preenchidas e documentos anexados. Na finalização das consultorias, “é feita avaliação junto ao cliente das atividades realizadas e análise de um relatório final detalhando as atividades realizadas e resultados obtidos, e a finalização das demandas no sistema”, descreve Resp_2.

Analisando os resultados obtidos e conforme indicado por Rodrigues et al. (2006) foram segregados três níveis de maturidade: Escritório de Apoio a Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos e Diretoria de Projetos. Outra forma de classificar o EGP é com base em aspectos estratégicos, operacionais ou táticos, mediante análise da complexidade das funções desempenhadas (RABECHINI, 2003). É possível concluir que uma, duas ou até três abordagens podem coexistir numa mesma estrutura de escritório de projetos.

Para simplificar a demonstração dos resultados optou-se pela inserção das afirmativas, mediante índices médios de concordância e discordância, no Quadro 1. Observou-se o seguinte resultado referente aos níveis de maturidade ou tipo da atuação (operacional, tático e estratégico) do escritório de projetos da Universidade X avaliada:

QUADRO 1- RESULTADOS RELATIVOS AOS NÍVEIS DE MATURIDADE

Nível 1 de Maturidade Escritório de Apoio a Projetos (Rodrigues et al., 2006) e Operacional (Rabechini, 2003) Tem a informação necessária, baseada nos recursos disponíveis, para acelerar ou retardar a entrega de projetos; Tem a responsabilidade pelos relatórios de progresso e realinhamento de projetos; A condução de encerramento do projeto é realizada pelo Escritório de Projetos; O escritório de projetos tem suporte/patrocínio da alta administração; Existência de programa visando melhorar a maturidade em gerenciamento de projetos. Neste conjunto de afirmativas, 85% das respostas são concentradas nas alternativas que apresentam concordância (total ou parcial) em relação às proposições e as demais discordam parcial ou totalmente. Nenhuma das respostas foi atribuída à alternativa indiferente (nem concorda, nem discorda).
Nível 2 de Maturidade Escritório de Gerenciamento de Projetos (Rodrigues et al., 2006) e Tático (Rabechini, 2003) Provê treinamento e acompanhamento para os gerentes de projetos; Desenvolve, mantém e administra as políticas corporativas da gestão de projetos; Existência de um guia para ajudar os gerentes de projetos e os praticantes; Contribui para o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos;



Os projetos estão relacionados com os objetivos estratégicos do negócio;
Usa processos para assegurar que os times de projetos estejam alinhados com os processos de seleção, priorização e execução de projeto;
Assegura que projetos similares executados com metodologia/processos consistentes sejam replicáveis.
Neste conjunto de afirmativas, 93% das respostas são concentradas nas alternativas que apresentam concordância (total ou parcial) em relação às proposições e as demais discordam parcial ou totalmente. Nenhuma das respostas foi atribuída à alternativa indiferente (nem concorda, nem discorda).

Nível 3 de Maturidade

Diretoria de Projetos (Rodrigues et al., 2006) e Estratégico (Rabechini, 2003)

Utiliza algum sistema de software;
Acompanhamento da taxa de sucesso do projeto;
Existência de mecanismos de suporte para times matriciais;
Existe conformidade dos projetos com as políticas e os processos corporativos de gestão de projetos;
O escritório utiliza técnicas de gerenciamento de riscos;
Conduz o encerramento do projeto, comunica e incorpora as lições aprendidas;
Provê processos para alocação de recursos e gestão da capacidade;
Garante a conformidade dos projetos com as políticas e os processos corporativos de gestão de projetos;
Os projetos gerenciados pelo escritório de projetos têm relações diretas com as estratégias e os planos operacionais da organização.
Neste conjunto de afirmativas, 40% das respostas são concentradas nas alternativas que apresentam concordância (total ou parcial) em relação às proposições e as demais discordam parcial ou totalmente. Nenhuma das respostas foi atribuída à alternativa indiferente (nem concorda, nem discorda).

FONTE: Elaborado pelos autores, COM DADOS DA PESQUISA (2019)

No que diz respeito às questões de nível (1) Escritório de Apoio a Projetos, ou nível operacional, identificou-se que 85% das respostas são concentradas nas afirmativas de concordância. O resultado obtido demonstra que os respondentes identificam afirmações deste conjunto como sendo parte de seu cotidiano, demonstrando que o escritório de projetos da Universidade X contém muitas características deste nível. O resultado corrobora com Rodrigues et al. (2006), que define que os Escritórios de Apoio a Projetos atuam com foco em projetos específicos, atuando em áreas funcionais e como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos do gerenciamento de recursos. Embora este resultado tenha sido expressivo, atenta-se para a questão que 67% das respostas às afirmativas, acusam concordam em algum nível que projetos gerenciados pelo escritório de projetos têm relações diretas com as estratégias e os planos operacionais da organização. Ou seja, as informações isoladamente parecem contradizer-se.

Para o nível (2) Escritório de Gerenciamento de Projetos, ou nível tático, 93% das respostas são concentradas nas afirmativas de concordância. Este resultado demonstra que o escritório está em processo de desenvolvimento, evoluindo para um nível superior de maturidade tendo em vista a realização de atividades intermediárias. Contudo, o escritório não está efetivamente aplicando ferramentas que, segundo Rodrigues et al. (2006), seriam utilizadas para um escritório desse nível, como por exemplo, programas (conjunto de



projetos) ou múltiplos projetos, com o estabelecimento de metodologias e o acompanhamento efetivo do desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos.

Em relação o nível (3) Diretoria de Projetos, ou nível estratégico, apenas 40% das respostas são concentradas nas afirmativas de concordância. Este resultado demonstra que o escritório não realiza, ou realiza poucas atividades relacionadas a esse nível de maturidade, tendo poucas características de escritório do tipo Diretoria de Projetos, que são aqueles que “têm foco nas questões estratégicas em termos de gerenciamento de projetos, orientando e alocando recursos, além de ser responsável pelo sucesso dos projetos” (RODRIGUES et al., 2006, p. 277).

Embora os respondentes tenham indicado a existência de modelos do tipo (1), existe concordância em relação a alguns aspectos do nível (3), como: a relação dos projetos com os objetivos estratégicos do negócio. Fato esse que demonstra que o escritório está evoluindo em termos de maturidade.

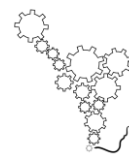
Mediante análise dos dados apresentados, identificou-se que o escritório de projetos da Universidade X pesquisada encontra-se no nível 2 de maturidade, pois apresenta características conforme foram descritas para esse nível, no referencial teórico, passando por uma fase de transição de maturidade.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo verificar o nível de maturidade do escritório de projetos da Universidade X, o foco da gestão do escritório e o modelo que o caracteriza.

A obtenção das respostas ao problema de pesquisa ocorreu mediante análise das atividades desenvolvidas naquele ambiente e de suas características e peculiaridades. O modelo utilizado para confrontar os resultados obtidos é proposto por Rabechini, (2003) e Rodrigues et al. (2006).

A relevância do tema é ratificada ao avaliar os resultados obtidos, pois, por intermédio de estudos como este, é possível identificar o foco da organização, as atividades desempenham com mais propriedade e aquelas devem concentrar esforços. Ao reconhecer o



nível de maturidade, as organizações podem estabelecer estratégias em busca do melhoramento contínuo, contribuindo para elevar sua competitividade (RODRIGUES et al., 2006).

Os principais resultados do estudo permitiram constatar que a estrutura organizacional da Universidade X apresenta significativa influência no desenvolvimento das atividades do escritório de projetos ali instalada.

As organizações de ensino possuem características próprias que requerem um gerenciamento de projetos diferenciado do executado por empresas comerciais. No entanto, nem todas estas particularidades devem ser vistas como barreiras, pois a necessidade de se gerenciar um projeto de modo eficaz e eficiente exige a busca de adequações dos processos de gerenciamento dos projetos à realidade da instituição.

Em relação aos objetivos da pesquisa, foi demonstrado que o escritório de projetos da Universidade X possuiu características predominantes nos níveis 1 (85%) e 2 (93%) de maturidade, e, desenvolve parcialmente atividades atinentes ao nível 3 (40%)

Observou-se busca constante dos funcionários pelo amadurecimento do escritório de projetos da instituição, com o intuito de aumentar os níveis de qualidade e maturidade dos serviços realizados. Um fator crítico de sucesso para o alcance desses propósitos é a necessidade de apoio por parte da gestão da Universidade X, que precisa incentivar e fornecer subsídios necessários ao EGP.

Enseja-se que este estudo proporcione novas pesquisas no Escritório de Projetos da Universidade X, ou mesmo em outras instituições, e que a análise do nível de maturidade permita ao escritório estudado avaliar sua atuação e estabelecer novos ou outros princípios de gestão, visando o amadurecimento dos serviços prestados e a maturação do escritório, conforme os níveis destacados pelos autores.

No decorrer do estudo deparou-se com fatores limitantes, que encerram de forma sugestiva para novos estudos. Há que se considerar que a amostra analisada correspondente a todos os funcionários do escritório. Esta limitação, no entanto, impede que sejam generalizados os resultados do estudo. Outras análises de cunho qualitativo poderiam ter sido desenvolvidas para ilustrar com maior detalhamento as práticas realizadas pelo



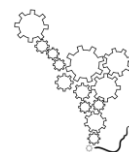
escritório. Também, sugerem-se novos estudos em escritórios de porte semelhante, a fim de comparar resultados e gerar novas perspectivas de estudo envolvendo a temática.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-Brasil (CAPES).

REFERÊNCIAS

- BABBIE, E. R. The practice of social research. **International Thomson Publishing Services**, 1998.
- BOUER, R., CARVALHO M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Produção**, v.15, n.3, p.347-361, 2005.
- CARVALHO, H., HINÇA, A.. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**, 2004.
- CARVALHO, M. M, RABECHINI J., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas. 422p, 2011.
- CLEMENTS, J. P; GIDO, J. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 511p, 2014.
- DAI, C. X.; WELLS, W. G. Na exploration of Project management office features and their relationship to Project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, 523, 2004.
- DINSMORE, P.C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GIL, A. C **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- JUCÁ JUNIOR, A. S.; AMARAL, D. C. Estudos de caso de maturidade em gestão de projetos em empresas de base tecnológica. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre, RS, Brasil, 25, 2005.
- KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C. **Advanced project portfolio management and the PMO**. Boca Raton, Flórida: J. Ross, 2003.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 519p, 2002.
- _____, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 824p, 2006.
- _____, H. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Blucher; 2011.



- LEYBOURNE, S. The changing bias of Project Management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. **Project Management Journal**, v. 38, n. 1, p.61-73., 2007.
- MEREDITH, J. R., MANTEL, S. **Project management: a managerencial approach**. 4.ed. New York, John Wiley, 2000.
- NASCIMENTO, T. C. et al. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 415-428, 2014.
- OLIVEIRA, R. R. et al. Gerenciamento de projetos: comparativo bibliométrico dos anais de congressos brasileiros na área de Administração e Engenharia de Produção. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 7, n. 1, p. 15-31, 2016.
- PAULK, M.C. et al. **The capability maturity model: guidelines for improving the software process**. CMU / SEI. Reading: Addison-Wesley, 1995.
- PMI. Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 589p, 2014.
- PRADO, D. Níveis de maturidade, **Questionário de avaliação de maturidade**. 1ª edição – MMGP. Maturity research.com. Editora INDG-Tecs, 2008.
- QUELHAS, O; BARCAUI, A. O Escritório de projetos: uma visão geral. **Revista brasileira de gerenciamento de projetos**, v.2, n.1, mai. 2004.
- RABECHINI J. R. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada**. Tese (Doutorado) — Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2003.
- RAD, P.F. Is your organization a candidate for Project management office (PMO)? **AACE International Transactions**, Morgantown, 2001.
- RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**. Araxá/MG, n. 04, p. 129-148. 2008.
- RODRIGUES, I.; et al. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **R. Adm.**, São Paulo, v. 41, n.3, p.273-287, 2006.
- SAMPIERI, R. H. et al. **Métodos de Pesquisa**, 5. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SHENHAR, A. J. et al. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston, Massachusetts: **Harvard Business School Press**, 2007.
- SIDENKO, S. Information technology project management: project management maturity and its effect on project success. Thesis for the degree of Master in Science Administration, **The John Molson School of Business**, Canada; 2006.