

Data de recebimento do artigo: 21-2-2017

Data de aceite do artigo: 19-12-2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.647>

Implantando um escritório de gerenciamento de projetos estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino

Bruno Campelo Medeiros

Doutor em Administração pela UFRN. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). E-mail: brunocampeloufrn@gmail.com (Brasil)

Manoel Veras de Sousa Neto

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da UFRN. E-mail: manoel.veras@uol.com.br (Brasil)

Josué Vítor de Medeiros Júnior

Doutor em Administração pela UFRN. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da UFRN. E-mail: josuevitor16@gmail.com (Brasil)

André Morais Gurgel

Doutor em Engenharia de Produção pela UFPE. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da UFRN. E-mail: andmgurgel@gmail.com (Brasil)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral compreender o processo de implantação de um EGP estratégico. A pesquisa se torna relevante, na medida em que se observa o crescimento em relação à adoção e implantação de EGPs estratégicos, encarregados de exercerem funções de apoio estratégico. Também se observa que muitas dessas estruturas estão sendo implantadas sob diferentes formatos, sendo, portanto, um objeto de estudo que precisa ser melhor investigado. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso em uma instituição pública de ensino, tendo como procedimentos técnicos de coleta três narrativas, assim como documentos institucionais obtidos, e como procedimento de análise as técnicas de análise de conteúdo e codificação. Os resultados demonstram que há diferenças em relação ao processo de implantação do EGP estratégico, comparado o caso estudado com a literatura existente. Além disso, observou-se que o EGP estratégico foi implantado de forma gradativa e com processos contínuos de melhoria de suas práticas. Contudo, o estudo apresenta como implicações gerenciais a necessidade de se refletir sobre as funções desempenhadas pelo escritório, bem como a possibilidade de ampliar seu escopo de participação, utilizando uma estrutura descentralizada que permita uma maior organização e divisão de suas funções.

PALAVRAS-CHAVE: Escritório de gerenciamento de projetos (EGP). EGP estratégico. Implantação de EGPs estratégicos.

Implementing a strategic project management office: a case study in a federal education institution

ABSTRACT

The present study has the general objective to understand the process for deploying a strategic PMO. The research becomes relevant concerning the growth in adoption and implementation of strategic and PMOs to carry out strategic support functions. It is also observed that many of these structures are being deployed under different formats, and therefore an object of study that needs to be better investigated. A qualitative approach was adopted for this study, through a case study in a public institution, with the technical procedures of collecting three narratives, as well as institutional documents obtained and test procedure content analysis techniques and coding. The results show that there are differences regarding the process of implementation of the PMO when compared to studies in the existing literature. Moreover, it was observed that the strategic PMO was implemented gradually in a continuous process of improvement of practices. However, the study presents as implications the need to reflect on the functions performed by the office, as well as the possibility of extending its scope of participation, using a decentralized structure that allows greater organization and division of their functions.

KEYWORDS: Project management office (PMO), Strategic PMO, Implementation of strategic PMOs.

Como referenciar em APA:

Medeiros, B. C., Sousa Neto, M. V., Medeiros Júnior, J. V. & Gurgel, A. M. (2018). Implantando um escritório de gerenciamento de projetos estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. *R.G.Secr., GESEC*, 9(1). doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.647>

Como referenciar em ABNT:

MEDEIROS, B. C.; SOUSA NETO, M. V.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; GURGEL, A. M. Implantando um escritório de gerenciamento de projetos estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. *R.G.Secr., GESEC*, v. 9, n. 1, 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.647>



THOMSON REUTERS



Introdução

Em meio a um contexto de grandes mudanças, de forte concorrência, e de um cenário com a economia cada vez mais globalizada, as organizações procuram se adequar a esse novo cenário, promovendo uma série de mudanças organizacionais. No caso das instituições públicas, há uma nova forma de operação da gestão pública, preocupada em melhorar os resultados dessas organizações (Alonso, Clifton, & Díaz-Fuentes, 2015).

Nesse sentido, as práticas de gerenciamento de projetos vêm contribuindo para aprimorar as organizações, por meio de processos de planejamento, execução e controle das ações organizações que efetivem processos decorrentes de escolhas estratégicas. No entanto, muitas corporações, especialmente no setor público, possuem dificuldades em incorporar tais práticas de gerenciamento de projetos, tendo, como consequência, um aumento no desperdício dos recursos alocados e uma má prestação de serviços à sociedade.

Para lidar com tais questões, muitas dessas organizações procuram adotar escritórios de gerenciamento de projetos – EGPs (em inglês, *Project management offices* – PMOs), considerados um dos avanços na área de gerenciamento de projetos (Dai & Wells, 2004). O EGP se traduz em uma estrutura paralela à estrutura tradicional vigente, com o intuito de apoiar os gerentes de projetos e envolvidos em relação à adoção das práticas de gerenciamento de projetos (Hobbs & Aubry, 2010).

No setor público, onde há estruturas de gerenciamento complexas, é comum observar o aumento do número de adoção de EGPs, sobretudo, de EGPs estratégicos, que atuam em nível corporativo. Os dados revelados pelo PM Survey (2014) mostram que 50% das instituições públicas na administração direta e 67% da administração indireta já possuem essas estruturas.

Em alguns casos, esses escritórios podem ser implantados com funções estratégicas claramente definidas, ajudando na gestão de portfólio, no alinhamento estratégico, e na alocação de recursos (Martins, Moura, & Mesquita, 2011; Patel, Patel, & Patel, 2012; Santos, Oliveira, & Silveira, 2013; Mariusz, 2014), tendo o apoio de escritórios setoriais para desempenharem funções operacionais. Em outros, eles podem acumular funções estratégicas e operacionais, atuando também sobre a padronização das técnicas e métodos de gerenciamento de projetos e realizando o controle e acompanhamento dos projetos em geral (Rêgo & Silva, 2013; Carvalho & Piscopo, 2014).

Desse modo, percebe-se que há uma variação em relação à implantação e a forma de estruturação dos EGPs estratégicos, o que leva a uma necessidade de entender melhor como essas estruturas são concebidas e implantadas. O presente estudo tem como objetivo compreender o processo de implantação de um EGP estratégico, por meio de um estudo de caso em uma instituição pública de ensino. Para alcançar este objetivo geral, foram definidos dois objetivos específicos: analisar as etapas de implantação de um EGP estratégico e verificar quais as funções exercidas por este EGP.

Considera-se que algumas pesquisas atuais tratam o tema de uma forma geral (Carvalho & Piscopo, 2014), enquanto outras tratam especificamente da implantação de EGPs estratégicos (Rabechini Júnior, Modica, Binder e Costa, 2009; Patel *et al.*, 2012), mas sem levar em consideração as suas peculiaridades, como essas variações estruturais e suas implicações para as organizações. É necessário, portanto, estudar com detalhes essas estruturas (Darling & Whitty, 2016).

Além disso, a literatura também apresenta que os EGPs cada vez mais precisam estar atuando em um nível estratégico para que possam ter uma maior contribuição organizacional, (Kutsch, Ward, Hall, & Algar, 2015), incluindo novas funções, e assim, ter o apoio da alta administração (Spalek, 2013; Ward & Daniel, 2013; Mariusz, 2014; Darling & Whitty, 2016). Com isso, observam-se muitas questões sobre o tema que precisam ser esclarecidas diante dessa nova realidade organizacional envolvendo EGPs, vislumbrando um novo campo de pesquisa que trate dessas mudanças estruturais.

Referencial Teórico

2.1 Escritório de gerenciamento de projetos (EGP): conceitos, níveis e funções

Os EGPs, sob o formato de departamentos, já existiam há algumas décadas, especialmente em áreas como engenharia e construção (Pellegrinelli & Garagna, 2009). Contudo, o seu desenvolvimento maior aconteceu após o processo de mudança das estruturas organizacionais entre os anos de 1980 e 1990, em meio ao crescimento e importância das ferramentas de gerenciamento de projetos no contexto empresarial (Pellegrinelli & Garagna, 2009). Assim, os EGPs foram concebidos como sendo estruturas de apoio às estruturas funcionais vigentes nas organizações, ajudando organizações e gestores de projetos em várias funções, de acordo com cada necessidade organizacional (Dai & Wells, 2004).

Diversas nomenclaturas ou termos, tais como Escritórios de Projetos, Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos, e Escritórios de Suporte a Projetos, foram criados e são utilizados hoje na literatura para caracterizar esses escritórios (Hobbs & Aubry, 2007; Valle, 2010). Tais variações de nomenclaturas se devem, sobretudo, às variações de modelos e funções que um EGP pode exercer na organização (Patel *et al.*, 2012).

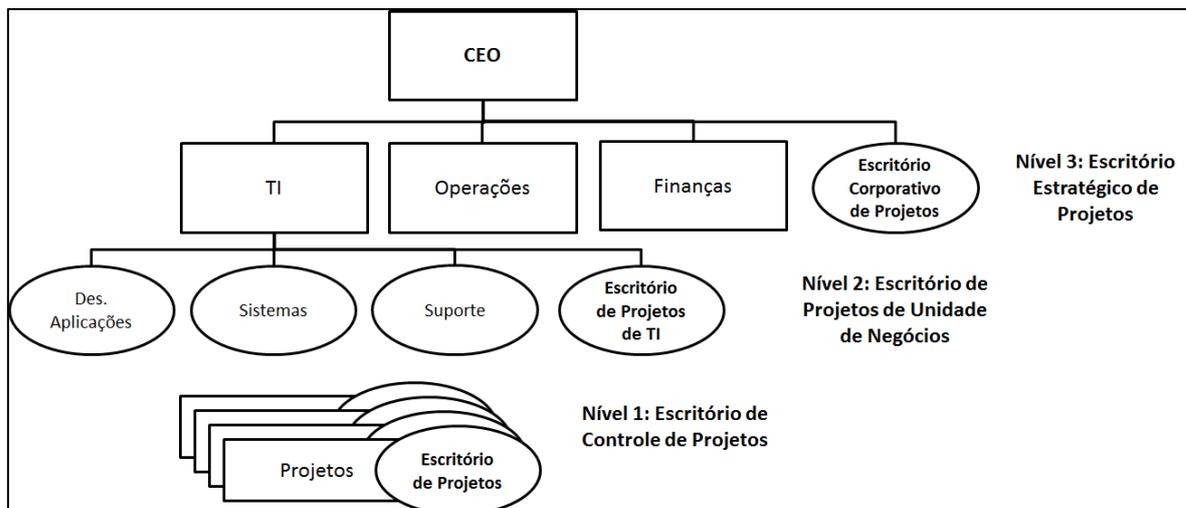
Em termos de tipologias ou modelos de EGPs, há uma diversidade de conceitos sobre o que vem a ser um EGP quando se trata de seu formato e abrangência, além das diferentes formas de implantação e estrutura nas organizações, tendo, portanto, modelos distintos de EGPs para diversos problemas organizacionais (Casey & Peck, 2001; Hobbs & Aubry, 2007; Darling & Whitty, 2016).

DeSouza e Evaristo (2006) afirmam que não há uma definição universal de um modelo de EGP, pois o seu desenvolvimento na organização deve levar em consideração suas particularidades, variando de estrutura, tamanho e funções, já que esses escritórios são estruturas que sofrem constantes mudanças em detrimento das demandas organizacionais (Dai & Wells, 2004).

Um dos primeiros modelos de classificação dos EGPs foi desenvolvido por Casey e Peck (2001), que apresentam uma estrutura com três modelos de EGP: a estação meteorológica, que tem uma função de comunicação aos executivos sobre o andamento dos projetos; a torre de controle, destinada a organizações que possuem dificuldades em relação às equipes sem treinamento, sendo essa estrutura uma alternativa de padronização e normatização dos processos de gerenciamento de projetos; e o escritório enquanto um *pool* de recursos, indicado para organizações que dependem fortemente de projetos para fazer negócios e precisam de gerentes de projetos especialistas para cada situação.

Com uma classificação semelhante, Crawford (2002) desenvolveu um estudo para definir as tipologias dos EGPs, pelo qual é bastante reconhecido na literatura sobre o tema até os dias de hoje. Nesse estudo, Crawford (2002) classifica os EGPs em três tipos, de acordo com o nível e atuação de cada escritório, apresentado na Figura 1. Nesse modelo, Escritórios de controle trabalham mais no contexto de controle e monitoramento de custos, prazos e elaboração e relatórios gerenciais. No caso dos escritórios de unidades de negócio, tem-se o suporte a projetos diversos de departamentos específicos no qual eles estão localizados, exercendo também outras funções, como suporte metodológico. Já escritórios estratégicos trabalham no contexto organizacional, priorizando questões estratégicas e trabalhando no contexto de carteira de projetos (portfólio).

Figura 1. Níveis de atuação dos EGPs.



Fonte: Crawford (2002).

Além disso, considera-se também a abrangência desses EGPs, sendo corporativos EGPs de maior abrangência, atuando de forma organizacional, enquanto que EGPs puros (de projetos) são restritos a projetos específicos.

2.2 EGP estratégico: definições e implicações

Em se tratando de EGPs que atuam no nível estratégico, observa-se também que há uma diversidade de termos para caracterizá-los, como EGPs corporativos (Patel *et al.*, 2012; Pires, Neves, & Muylder, 2014), escritórios de gerenciamento de portfólio de projetos (EGPPs) (Unger, Germunden, & Aubry, 2012), EGPs estratégicos (Rêgo & Silva, 2013), entre outros.

Contudo, pela classificação proposta por Crawford (2002), EGPs corporativos estão mais relacionados à abrangência em termos de atuação organizacional, enquanto EGPs estratégicos (podendo ser corporativos ou não) estão associados a escritórios que têm o propósito de exercerem funções estratégicas como o alinhamento estratégico dos projetos, à gestão de portfólio e alocação de recursos. Neste estudo, utiliza-se o termo EGP estratégico, para se referir a esta modalidade de escritório.

A ideia é que esses EGPs assessorem a alta administração, com informações relevantes sobre projetos estratégicos (Desouza & Evaristo, 2006; Pires *et al.*, 2014). Em alguns casos, o escritório estratégico delega tarefas mais operacionais para escritórios

setoriais, como suporte e controle de projetos de nível operacional e gerencial. Em um estudo recente, Mariusz (2014) explica, por meio de quatro casos estudados, que há uma similaridade comportamental entre os modelos adotados pelas organizações estudadas, quando se adotam escritórios descentralizados em sua operação e subordinados a um escritório organizacional.

Essa ideia de escritórios organizacionais é defendida por Patel, *et al.* (2012). Para os autores, o fato de um EGP atuar em nível corporativo permite que ele obtenha uma posição estratégica, fazendo com que ele assuma um papel de garantir com que os projetos sejam desenvolvidos de forma alinhada ao negócio.

Esse tipo de estrutura também se torna evidente nas pesquisas empíricas de Martins *et al.* (2011) e Santos *et al.* (2013). Na primeira pesquisa, os autores procuram apresentar a configuração dos distintos EGPs estruturados em uma empresa do setor de mineração, onde descrevem a atuação do EGP administrativo com claras funções de um escritório estratégico. Na segunda, há uma discussão sobre a questão do alinhamento dos EGPs setoriais ao EGP estratégico em uma instituição pública, mostrando que há certas barreiras para construir este alinhamento, pela falta de padronização das técnicas de gerenciamento de projetos e pela questão cultural de cada órgão com o seu EGP setorial.

No entanto, essa não pode ser considerada uma regra. As estruturas de EGPs variam bastante, mesmo em se tratando de escritórios estratégicos. Nos casos estudados pelas pesquisas de Rêgo e Silva (2013) e Carvalho e Piscopo (2014), por exemplo, os EGPs estratégicos são EGPs que acumulam diversas funções, ou podem exercer funções que, a princípio, poderiam estar a cargo de EGPs setoriais, como a disseminação de boas práticas, treinamentos e capacitações. Estudos evidenciaram também que EGPs estratégicos podem atuar de forma limitada e menos abrangente quando são vinculados a um departamento ou setor específico, porém exercendo funções estratégicas claramente definidas (Spelta & Albertin, 2010; Martins *et al.*, 2011; Mariuz, 2014).

De qualquer forma, é necessário enfatizar que há uma convergência nos resultados obtidos pelos autores sobre o papel do EGP estratégico em relação à coordenação de vários projetos e alocação de recursos, controle para o gerenciamento de portfólio (Unger *et al.*, 2012) e acompanhamento das informações, para que se tenha um melhor alinhamento estratégico dos projetos (Santos *et al.*, 2013).

Contudo, pelos casos até então estudados, geralmente os EGPs nas organizações públicas, em sua maioria, já nascem com a proposta de exercer funções voltadas a ajudar em demandas estratégicas organizacionais, diferente de outras realidades, onde se tem um

processo evolutivo gradual dos EGPs para se tornarem estratégicos (DeSouza e Evaristo, 2006; Pellegrinelli & Garagna, 2009). Em muitas organizações públicas se tem implantando o EGP como parte de um processo de mudança associado à importância que têm os projetos para o seu contexto estratégico (Hobbs & Aubry, 2010).

Dentro da atual conjuntura, observa-se nas pesquisas realizadas que os EGPs, sendo estratégicos ou não, podem ser temporários, caso não justifiquem o valor de sua permanência para a organização (Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010; Spalek, 2013; Darling & Whitty, 2016) ou não possuem apoio da alta gestão (Salamah & Alnaji, 2015). Há autores que defendem que EGPs precisam migrar para um nível estratégico ou atuarem diretamente vinculados à alta administração (Aubry *et al.*, 2010; Kutsch *et al.*, 2015). Isso, de alguma forma, pode colaborar para uma melhor comunicação com diretores (Desouza & Evaristo, 2006; Spalek, 2013; Tsaturyan & Müller, 2015), deixando mais claro qual o seu papel institucional. Além disso, eles podem ser instrumentos de fomento à inovação organizacional (Artto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011; Santos & Varajão, 2015), por meio de novas técnicas de gerenciamento de projetos ou provocando mudanças relevantes nestas estruturas.

2.3 A implantação de um EGP

Em relação ao processo de implantação, a literatura apresenta poucos estudos que explicam o processo de implantação em si de um EGP. Diversos estudos tratam de fatores de sucesso ou fracasso (Salamah & Alnaji, 2014), assim como desafios envolvidos para a sua criação (Rêgo & Silva, 2013) e recomendações para a implantação (Esquierro, Valle, Soares, & Vivas, 2014; Santos & Varajão, 2015).

Um dos trabalhos precursores foi o de Rabechini Júnior *et al.* (2009), que trataram da relação entre a criação e implantação do EGP no tocante à elaboração de um plano estratégico para essa estrutura, considerando a criação da equipe para a composição do EGP e a definição de seu formato para a atuação na organização, em termos de ações a serem realizadas dentro do escopo de planejamento.

Outras duas pesquisas foram mais abrangentes em relação ao processo de implantação dos EGPs. Patel *et al.* (2012) propuseram, por meio de um estudo teórico, um processo para a implantação de um EGP estratégico com duas grandes etapas incluindo diversas subetapas, descritas a seguir:

- Planejamento: envolve a criação de declaração do escopo do EGP e suas metas, identificação dos serviços essenciais para alcançar as metas estabelecidas, definição de métricas para esses serviços, definir processos para a realização das atividades do EGP, definir procedimentos de governança e relacionamento com *stakeholders*, e estruturar a equipe do EGP.
- Implantação: abrange a definição das funções-chave a serem desempenhadas, criação do inventário com informações de cada projeto, definição das metodologias e normas de gerenciamento de projetos, construção de habilidades de avaliação e desenvolvimento do plano, e construção de um programa de gerenciamento de programas e portfólio (PPM).
- Gerenciamento: envolve a condução da avaliação dos projetos, o estabelecimento de um modelo de monitoramento dos projetos, a revalidação dos projetos com a alta direção, e a avaliação da maturidade do EGP.

A pesquisa de Carvalho e Piscopo (2014), apesar de focar nos aspectos críticos de sucesso para a implantação, também descreve as etapas que resultaram na concepção e no funcionamento do EGP em uma organização pública, mas de uma forma mais simplificada. Essas etapas, descritas a seguir, foram chamadas de “grupos de ações”.

- Etapa 1 (decisão): referiu-se à tomada de decisão de ter ou não a estrutura de EGP na organização.
- Etapa 2 (pré-estruturação): trata da busca de informações e outras referências para consolidar melhor a estruturação do EGP.
- Etapa 3 (estruturação): trata da implantação em si do EGP, contemplando questões de definição estratégica do EGP, definição dos *stakeholders*, estruturação da equipe, formalização da estrutura, definição dos métodos e técnicas a serem trabalhadas e setorização.
- Etapa 4 (execução e avaliação): trata da avaliação e do replanejamento do EGP, com ações que provocaram novas decisões e reconfiguração do EGP.
- Etapa 5 (melhoria contínua): trata da avaliação e correção por meio de um processo contínuo de evolução do EGP.

Desse modo, têm-se no Quadro 1, em seguida, as principais etapas (construtos) associados à implantação dos EGPs, de acordo a discussão da literatura:

Quadro 1. Construtos relacionados ao processo de implantação de um EGP.

Etapa	Descrição	Autores
Decisão	Envolve o processo decisório para ter ou não uma estrutura de EGP na organização.	Carvalho e Piscopo (2014)
Pré-estruturação	Ter outras referências e informações para consolidar e estruturar o EGP.	Carvalho e Piscopo (2014)
Estruturação e planejamento	Refere-se ao processo de implantação, com a definição de planos e metas para o EGP, bem como a definição das funções a serem realizadas e metodologias adotadas.	Rabechini Júnior <i>et al.</i> (2009); Patel <i>et al.</i> (2012).
Execução e gerenciamento	Trata-se da avaliação, do replanejamento e de ações de correção dos projetos e da atuação do EGP.	Patel <i>et al.</i> (2012); Carvalho e Piscopo (2014).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por meio desses estudos constata-se que não há necessariamente um padrão de implantação dos EGPs, mas há algumas similaridades, como a definição das funções a serem exercidas, estruturação da equipe e da necessidade de avaliação dos resultados da implantação.

Metodologia

O presente trabalho configura-se como um estudo indutivo quanto à sua abordagem metodológica, descritivo em relação aos seus objetivos e retrospectivo quanto à sua abordagem temporal. Ele se configura como um estudo indutivo, pois parte de dados particulares, ou seja, dos dados obtidos com este estudo de caso para definir o processo de implantação de um escritório estratégico (Lakatos & Marconi, 2010). Também é considerado descritivo, por descrever as características sobre um determinado fenômeno (Rodrigues, 2006), que, neste caso, se trata de um EGP estratégico. Em relação ao horizonte temporal, trata-se de um estudo retrospectivo. Nos estudos retrospectivos, determinadas situações ou eventos são analisados retrospectivamente a partir daquele ponto de realização da pesquisa (Flick, 2009). A ideia, portanto, foi a de estudar de forma retrospectiva o processo de implantação de um EGP estratégico, retratando sua história e seu desenvolvimento até os dias atuais.

Para tal, foi adotado um enfoque analítico qualitativo, tendo como plano básico de pesquisa um estudo de caso, que, na visão de Yin (2010), envolve uma situação tecnicamente única de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto vivido. Nesse sentido, foi escolhido como objeto de pesquisa a Secretaria de Gestão de Projetos (SGP) de uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Norte. A justificativa para sua escolha se

deve a dois fatores. Primeiro, por considerar que o caso em questão se trata de um EGP estratégico, tema principal discutido neste artigo, reunindo as características de acordo com o que se pretende investigar. Em segundo lugar, observa-se que o caso em questão reflete uma estrutura de escritório implantada recentemente, onde se teve a expectativa de que novos fatos, características e situações poderiam ser encontradas neste objeto de estudo.

Sobre a estrutura bibliográfica, procurou-se seguir as recomendações sugeridas por Creswell (2010), com algumas adaptações. Inicialmente, foram realizados fichamentos do material bibliográfico coletado sobre EGPs na literatura nacional e internacional, com o apontamento das principais limitações e sugestões de novos estudos que remetessem a questões de pesquisa interessantes para a comunidade científica atual.

Em relação à etapa de coleta dos dados, foram realizados dois procedimentos de coleta: narrativas e documentos institucionais. Os dados primários foram coletados a partir de narrativas junto a três colaboradores do EGP da instituição pesquisada, sendo um gerente, um assessor técnico e uma assistente administrativa. A construção das narrativas seguiu basicamente as recomendações de Flick (2009), onde foi estabelecida uma pergunta gerativa para a narrativa que remetesse a um estímulo para que o entrevistado narrasse com naturalidade todo o contexto envolvido na implantação do EGP em questão. Durante o processo das narrativas, procurou-se não interromper os entrevistados para se ter uma maior fluidez neste processo. O processo de coleta se deu entre os dias 12 de setembro de 2016 e 15 de fevereiro de 2017.

Além das narrativas, também foram utilizadas fontes de dados secundários, por meio de documentos institucionais, como a resolução que aprova e formaliza a SGP na instituição, bem como documentos relativos às técnicas e ferramentas utilizadas como referência para a difusão das boas práticas de gerenciamento de projetos. A resolução descreve as atribuições da secretaria e seu posicionamento hierárquico organizacional.

Sobre o processo de análise dos dados, foi utilizada como procedimento de análise a técnica de análise de conteúdo, seguindo a sequência de etapas propostas por Bardin (2011) em três momentos. Na primeira etapa, conhecida como pré-análise, foi feita uma leitura preliminar do material coletado, onde foi permitida a sistematização das ideias preliminares contidas no material coletado. Nessa etapa, após a transcrição da narrativa e da separação e organização dos documentos institucionais obtidos, tornou-se possível fazer as relações e ter um melhor entendimento sobre os aspectos que envolvem a implantação de um EGP

estratégico, baseado na revisão da literatura, e suas possíveis interações com o material empírico coletado.

Para facilitar o processo de transcrição, foram estabelecidas algumas convenções no texto transcrito, seguindo as recomendações propostas por Flick (2009) como forma de padronizar as reações e representá-las no texto transcrito: o aumento de entonação da voz representada por letras maiúsculas; as pausas por reticências [...]; palavras incompletas representadas por hífen no limite de sua compreensão; e ênfase em alguma sílaba representada por “:”. Como forma de manter confidencial o nome da instituição pesquisada, houve a substituição de seu nome durante as transcrições pelo termo “(instituição)”.

A segunda etapa, chamada de exploração do material, refere-se a uma exposição analítica, em que se analisa o material coletado de forma mais detalhada. Nesse caso especificamente foi realizado o processo de codificação dos trechos das narrativas e do material complementar obtido, com a intenção de formar categorias e subcategorias de análise. Para isso, o estudo baseou-se no modelo de Flick (2009), utilizando a análise qualitativa de conteúdo, por considerar que havia estudos prévios existentes que já estabeleciam algumas categorias de análise, associadas às etapas do processo de implantação dos EGPs.

A partir de então, procurou-se organizar os trechos e codificá-los seguindo dois procedimentos de codificação. O primeiro trata de um procedimento de codificação aberta, em que os trechos puderam ser extraídos dos materiais coletados e organizados de acordo com a sequência dos fatos ocorridos durante todo o processo de implantação. Em seguida, foi realizado o segundo procedimento, com uma codificação seletiva, no qual o material foi reorganizado em “códigos” de análise, que traduziam em algum significado sobre um fato ou característica eminente vivenciada pela SGP durante o processo de implantação, e posteriormente estes códigos foram agrupados nas categorias que se referiam, basicamente, a cada etapa de implantação do EGP estudado. Este processo de codificação contou com o apoio da ferramenta NVivo, que é uma parte dos *softwares* QDA (*Qualitative Data Analysis*), destinados à pesquisa qualitativa.

Por fim, foi realizada a terceira etapa que remeteu ao processo de tratamento dos dados, em que foi realizada uma análise reflexiva do material organizado, sendo este exposto ao processo de contagem dos trechos codificados e destacados os trechos mais importantes que serviriam de base para a descrição da análise e posterior discussão.

Análise dos Resultados

A análise dos resultados compreendeu o processo investigativo de como foi implantado o EGP estratégico em uma instituição de ensino. O resumo das codificações realizadas está disposto na Tabela 1, onde é possível identificar a quantidade de trechos codificados e as categorias (etapas) e subcategorias inerentes ao processo de implantação, em ordem decrescente de trechos codificados em cada etapa.

Tabela 1. Resumo de codificações de categorias e subcategorias.

Nº	Etapas de implantação do EGP estratégico	Trechos codificados
1	Decisão sobre a criação do escritório de projetos	7
1.1	Definição do posicionamento hierárquico	6
1.2	Necessidade de autonomia do escritório	1
2	Criação e formalização das atribuições	11
2.1	Definição e formalização das atribuições	8
2.2	Criação do escritório	3
3	Estruturação do EGP estratégico	15
3.1	Formação da estrutura de pessoal	10
3.2	Estruturação física	5
4	Definição das técnicas e métodos de gerenciamento	12
4.1	Uso de modelos visuais	7
4.2	Definição do método de gerenciamento	3
4.3	Criação de técnicas de gerenciamento	2
5	Consolidação, aprimoramento e disseminação das boas práticas	29
5.1	Apoio a projetos institucionais	10
5.2	Aprimoramento no uso das técnicas	8
5.3	Formação de parcerias	3
5.4	Disseminação das melhores práticas	3
5.5	Participação de reuniões junto à reitoria	3
5.6	Divulgação do EGP à comunidade externa	2

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir, são apresentadas as etapas de implantação do EGP estratégico na instituição estudada.

4.1 Etapa 1: decisão sobre a criação do escritório

O caso estudado nesta pesquisa foi a Secretaria de Gestão de Projetos (SGP) de uma instituição pública de ensino. A referida instituição tem sua origem nos anos de 1960, e hoje conta com mais de 80 cursos de graduação presencial, 9 cursos de graduação a distância, e 86 cursos de pós-graduação, envolvendo mais de 37 mil alunos, 3 mil técnico-administrativos e 2 mil docentes efetivos.

Antes da implantação do EGP a instituição não possuía qualquer estrutura de apoio às práticas de gerenciamento de projetos. Todos os setores, envolvendo reitoria, pró-reitorias, e centros acadêmicos desenvolviam de forma independente seus projetos, sem uma cultura ou prática padrão de gerenciamento de projetos. Além disso, a instituição enfrentava ainda uma série de problemas inerentes ao funcionamento dos setores, como o trâmite dos processos acadêmicos, que precisava ser reestruturado e modernizado. Muitas dessas mudanças estão contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relacionadas ao plano estratégico e precisavam ser convertidas em projetos.

Nesse período, em meados do ano de 2015, algumas reuniões foram realizadas com o intuito de criar uma estrutura que pudesse disseminar e criar uma cultura de gerenciamento de projetos na instituição, sendo discutidas quais atribuições deveriam ser incluídas (Quadro 2). Ao mesmo tempo, observava-se a necessidade de acompanhar os projetos estratégicos para promover um maior alinhamento entre eles.

Quadro 2. Código relevante relacionado à Etapa 1.

Entrevistado	Código relevante	Trecho transcrito
E1	Definição do posicionamento hierárquico	[...] Em relação ao posicionamento na estrutura hierárquica, eu me lembro de ter sido convidado inclusive para participar de uma reunião, em que se discutiu onde a secretaria deveria estar vinculada, quer dizer, posicionada hierarquicamente. Existiam basicamente duas visões. A primeira, que ela deveria estar é::: vinculada a uma das pró-reitorias, e essa pró-reitoria, seria exatamente a Pró-reitoria de Planejamento da (instituição). A outra era a que eu defendia, inclusive, defendi em uma das reuniões que ela fosse diretamente vinculada a ao gabinete da reitoria.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Durante essas reuniões, discutiu-se bastante sobre a posição do escritório na estrutura hierárquica organizacional. Uma das possibilidades é que esse escritório fosse vinculado a uma das pró-reitorias, mais especificamente a Pró-reitoria de Planejamento (Proplan). A outra possibilidade é de que ele estivesse vinculado ao gabinete da Reitoria. Para o Entrevistado 1, seria interessante que o escritório fosse criado como um órgão de apoio e ligado diretamente à Reitoria, como forma de possibilitar que essa estrutura tivesse mais autonomia para desenvolver suas ações de intervenção nos demais setores e desempenhar, de fato, um papel estratégico.

4.2 Etapa 2: criação e formalização das atribuições

Em 15 de novembro de 2015 foi criado o escritório com a denominação de Secretaria de Gestão de Projetos (SGP), por meio de uma resolução interna aprovada pelo conselho universitário, atribuindo a ela as seguintes competências: prospectar e identificar as demandas da sociedade nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação; colaborar na definição de projetos estratégicos da instituição e articular suas interfaces com a sociedade; promover e compartilhar melhores práticas e conhecimentos em gestão de projetos e gestão de processos; realizar a interlocução entre gestores de projetos e processos e a administração da instituição; apoiar a adoção de ferramentas, métodos e técnicas de gestão de projetos e gestão de processos; e dar suporte à elaboração de projetos e captação de recursos. Boa parte dessas atribuições foram sugeridas pelo atual gerente da SGP, conforme o código gerado Quadro 3:

Quadro 3. Código relevante relacionado à Etapa 2.

Entrevistado	Código relevante	Trecho transcrito
E1	Definição e formalização das atribuições	[...] É::: e quanto as atribuições, eu sugeri algumas, principalmente aquelas relacionadas à disseminação de melhores práticas de gestão de projetos e processos na (instituição), que, para mim, fazia muito sentido.
E2	Definição e formalização das atribuições	Uma outra questão no desenvolvimento da secretaria é ver que realmente, é::: a que ela se propõe, né, disseminar a gestão de projetos, a gestão dos processos na universidade é uma coisa que envolve, de fato, a universidade inteira [...].

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi decidido em sua criação que a SGP seria vinculada ao gabinete da Reitoria, com a justificativa de que ele poderia atuar de uma forma mais autônoma e independente, com o propósito de intervir também nas demais estruturas, conforme argumentou um dos gestores da SGP.

4.3 Etapa 3: estruturação do EGP estratégico

Em março de 2016 houve o início da constituição e estruturação da SGP, com o convite formal feito a um dos gestores que atualmente está à frente da secretaria, sendo este professor e com formação acadêmica na área de administração. Inicialmente, a SGP não tinha qualquer estrutura, tanto física quanto de pessoal. Havia uma necessidade de buscar recursos para poder estruturá-la. Essa foi maior preocupação no início do seu funcionamento. A estrutura física inicial foi montada, com destaque para a instalação de quadros visuais para

facilitar o entendimento sobre as ações realizadas e o acompanhamento dos projetos pela secretaria, conforme as descrições no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4. Códigos relevantes relacionados à Etapa 3.

Entrevistado	Código relevante	Trecho transcrito
E1	Estrutura física	[...] em março de dois mil e dezesseis eu fui convidado pra assumir a::: a recém-criada secretaria de gestão de projetos. Literalmente, nessa época, a secretaria não tinha nada. É::: nada, nada [...]. Portanto, basicamente, nesse período inicial é::: a minha preocupação foi é::: estruturar a secretaria [...]. Uma dessas frentes é::: tinha a ver com móveis, computadores, impressoras, mesa de reunião, cadeiras, tudo isso, pra que a secretaria pudesse ter o mínimo que é necessário. Também busquei um quadro branco pra poder é::: colar todos os projetos é::: dos quadros visuais que nós utilizamos enquanto metodologia e gestão de projetos.
E2	Estrutura física	[...] a gente começou a adquirir MATERIAIS, materiais de expediente, entre outros materiais essenciais pro andamento da secretaria, quanto pra, é:::, no desenvolvimento dos projetos mesmo, no envolvimento das pessoas [...].
E3	Formação da estrutura pessoal	Dentro desse contexto, É::: vale salientar que num primeiro momento só tinha o professor (Entrevistado 1), e eu dando suporte, veio uma servidora em junho, que é assistente em administração.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após essa etapa inicial, foi formada a equipe da SGP, com o ingresso de mais dois professores com formação em administração para dar suporte ao planejamento das ações e atribuições designadas à secretaria, como assessores técnicos. Isso foi importante, pois a formação dos gestores e a experiência tanto em gerenciamento de projetos quanto em planejamento estratégico possibilitaram que a implantação do escritório pudesse ser baseada em boas práticas sobre EGP.

Em junho de 2016, houve o ingresso de uma servidora com perfil técnico, para lidar com tarefas operacionais diárias de suporte à equipe de gestão da secretaria, como a elaboração de atas de reunião, realizar requisição de material, etc. Nesse contexto, observa-se que a estrutura de pessoal da secretaria é restrita a poucos servidores que atuam efetivamente no dia a dia e lidam com todas as demandas da secretaria.

4.5 Etapa 4: definição das técnicas e métodos de gerenciamento

Em paralelo à formação da equipe da SGP, também foram analisadas e definidas em conjunto sobre que ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos poderiam ser utilizadas para padronizar a gestão de projetos na instituição. De alguma forma, os gestores já

tinham experiência e conhecimento sobre o Guia PMBOK[®], um dos métodos que reúnem as boas práticas já conhecidas em gerenciamento de projetos.

No entanto, a falta de uma cultura de gerenciamento de projetos e a dificuldade em lidar com um modelo complexo para torná-lo padrão fez com que os gestores refletissem sobre a necessidade de utilizar modelos alternativos a essa abordagem, sem que rompessem com as boas práticas sugeridas pelo Guia PMBOK[®]. Foi aí que eles decidiram utilizar a ferramenta *Life Cycle Canvas*[®] (LCC) para gerenciar projetos. Na opinião de um dos gestores, essa ferramenta tem um forte apelo visual, e é importante, pois facilita a comunicação e o entendimento dos *stakeholders* sobre o projeto, além de eliminar determinadas barreiras, como a elaboração de um plano de gerenciamento de projeto convencional que seria bastante burocrático e tomaria tempo para gerenciar os projetos.

Com essa ferramenta, segundo o gestor, haveria maior facilidade tanto na padronização dos projetos e na identificação dos elementos principais, como a justificativa, os objetivos do projeto, a identificação dos requisitos e dos *stakeholders*, o que traz uma visão geral de todas as áreas relevantes, ajuda também na sua discussão, e envolve mais os gerentes dos projetos. Tais informações são contempladas no Quadro 5 em seguida:

Quadro 5. Códigos relevantes relacionados à Etapa 4.

Entrevistado	Código relevante	Trecho transcrito
E3	Definição do método de gerenciamento	[...] Então, num primeiro momento a gente pensou na questão da gestão de projetos na metodologia, como eu tinha falado. Essa metodologia, ela foi balizada em dois [...], em duas questões. Primeiro, uma metodologia pra pensar o projeto, estruturar e planejar, e uma outra metodologia pra executar esse projeto, pra botar ele pra fazer. Então, a primeira metodologia que nós escolhemos pra, pra que, questão de planejamento, iniciação e planejamento na verdade foi o <i>life cycle canvas</i> , que nos permite ter uma visão holística e rápida, sobre toda a organização e o que é que aquele projeto, o que é que se busca com o projeto, e inclusive com o seu <i>output</i> [...].
E1	Criação de técnica de gerenciamento	[...] A outra que a gente tem usado muito é baseada num quadro <i>Scrum</i> . É::: o <i>Scrum</i> é uma abordagem Ágil, de, de gestão de projetos, mas que tem uma ênfase muito de fazer com que as tarefas sejam realizadas e acompanhadas de maneira rápida pela equipe.
E1	Uso de modelos visuais	[...] E, e o fato de ela ser visual, é::: ela é::: importante, porque facilita a comunicação, entendimento e impede uma barreira, que é elaborar um plano de um projeto, sem que tome muito tempo [...]. Então, o LCC me diz quais são as entregas e cada entrega ou cada pedaço de uma entrega eu consigo acompanhar, através do <i>Scrum</i> , em reuniões que sejam muito rápidas, voltadas pra validação dessas coisas.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Contudo, foram feitas adaptações e a adoção de outras ferramentas complementares que ajudassem na execução e acompanhamento dos projetos. Para isso, os gestores basearam-

se no método *Scrum*, com relação à abordagem ágil, para desenvolver um quadro com adaptações realizadas por eles para ajudar tecnicamente no acompanhamento das atividades desenvolvidas nos projetos. Com o referido quadro *Scrum*, os gestores puderam identificar e acompanhar o andamento das tarefas realizadas dentro de cada entrega estabelecida nos projetos que a SGP dava apoio. Além disso, a SGP procurou utilizar o conceito de “nível de esforço”, também originário da abordagem *Scrum*, como forma de mensurar em uma métrica de pontos, quantos pontos eram necessários para realizar cada tarefa do projeto e quantos foram utilizados de fato após a sua realização. Segundo a equipe da SGP, essa é uma forma que permitiu acompanhar a evolução dos projetos dentro de uma estrutura ágil de gerenciamento.

Então, a integração das ferramentas permitiu visualizar quais seriam as entregas, por meio do LCC, bem como as tarefas vinculadas a cada entrega, com o *Scrum*. Na opinião do gestor, essa união ajudou também na realização das reuniões com os gerentes de projeto, que aconteceram mais rápidas e de forma periódica para se ter um melhor acompanhamento dos projetos institucionais.

4.6 Etapa 5: consolidação, aprimoramento e disseminação das boas práticas

Em meio à padronização das ferramentas para gerenciar os projetos, a SGP passou a entrar em uma etapa de consolidação, aprimoramento e disseminação das boas práticas de gerenciamento de projetos. Segundo um dos entrevistados, o próximo ano será um período de bastante aprendizado com o uso dessas novas técnicas. Nesse caso, tem-se clara a ideia de que a SGP está atuando com práticas comuns aos outros escritórios de projetos, com o intuito de conhecer melhor as rotinas de atividades que devem ser realizadas e aprender com as situações vividas aos poucos.

Para isso, a SGP vem firmando parcerias, tanto internamente quanto externamente à instituição. Internamente, a estrutura vem sendo acionada por outros setores, como nas superintendências de informática (Sinfo) e de infraestrutura (Infra), direcionadas para o suporte e o auxílio em relação ao uso das práticas de gerenciamento de projetos. Na Proplan, por exemplo, a equipe da SGP foi acionada para apoiar um projeto de melhoria e redesenho de processos acadêmicos, incluindo uma outra frente de trabalho. Na visão de um dos servidores, essa é uma das principais ações, porque mostra de uma forma clara a natureza da secretaria enquanto órgão de apoio institucional.

É relevante afirmar que alguns projetos já estavam em andamento quando foi criada a secretaria, mas que, por necessidade, a SGP assumiu o papel de apoio à gestão desses projetos. Um dos projetos que mais avançaram até então é o projeto realizado no hospital universitário, que trata de um projeto com três entregas básicas: elaboração do regimento institucional, elaboração dos procedimentos operacionais padrão e a construção da matriz de atividades entre os setores da gerência administrativa financeira do hospital. Esse também é um projeto importante na visão do gestor da SGP, pois ele tem ajudado a equipe da SGP a aprender e a lidar melhor com as ferramentas e técnicas de gerenciamento adotadas.

Outra frente de atuação da SGP envolve a formação de parcerias com entidades locais externas. Já que uma das atribuições da SGP é a de promover maior aproximação da instituição com a sociedade, ela também procura fazer o papel assim como outros órgãos institucionais, de promover maior divulgação das ações e competências da instituição de ensino, de forma mais direcionada para seu público. Nesse sentido, já houve algumas reuniões junto a outros órgãos importantes para a comunidade local, como a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (Fiern), envolvendo sindicatos patronais como forma de identificar os problemas reais vividos pelos empresários e analisar como a instituição de ensino poderia ajudá-los. Um dos projetos iniciados recentemente, relacionados à construção de um portfólio de serviços dos laboratórios do Centro de Tecnologia (CT) e do Centro de Biociências (CB), tem como um dos objetivos fortalecer o vínculo dessas entidades locais com a instituição de ensino. Para evidenciar os aspectos relacionados a esta fase, têm-se o Quadro 6 abaixo:

Quadro 6. Códigos relevantes relacionados à Etapa 5.

Entrevistado	Código relevante	Trecho transcrito
E2	Apoio a projetos institucionais	[...] por exemplo, o projeto Proplan, que eu comecei, que eu acompanhei desde o começo [...], e vi, é::: a questão do engajamento da equipe que é muito importante desde o começo, e outras nuances do tipo, no desenvolvimento do projeto [...].
E3	Aprimoramento no uso das técnicas	Os próximos projetos nós vamos experimentar algumas metodologias que não levem, e não incorporem essa questão ágil, pra verificar se o resultado ele vai ser o mesmo ou pelo me-, ou melhor, certo? Mas, nesse primeiro momento foram as experimentações que a gente teve, eu acredito que nosso nível de maturidade ele cresceu, como, como escritório de projeto, mas que ainda não tá totalmente adequado e alinhado com a, com o que nós almejamos.
E1	Formação de parcerias	[...] Foram definidos nessas reuniões que nós iríamos trabalhar junto com uma área específica da Fiern, que é alimentos e bebidas. Que tem aproximadamente dez é::: a onze sindicatos vinculados. E::: a ideia básica é fazer com que esses sindicatos possam conhecer as competências da (instituição) e::: a (instituição) também possa ir atrás a::: é, ir até esses sindicatos, bem como a seus empresários, pra que a

		gente possa identificar os problemas vivenciados pelos empresários em alimentos e bebidas, e como a (instituição) poderia resolver isso. Esse projeto tá em andamento.
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em se tratando do uso e aprimoramento das técnicas utilizadas, considera-se que os gestores estão se habituando na utilização. Eles reconhecem que em alguns projetos a estrutura ágil precisa de ajustes, principalmente em termos de formação e indicadores de desempenho convencionais para acompanhar a sua evolução, comum e presente em práticas tradicionais. Pelo fato de que a natureza de alguns projetos necessita de uma estrutura de gerenciamento convencional, segundo um dos respondentes, faz-se necessário refletir até que ponto se devem utilizar os métodos ágeis nesse contexto.

Outra questão lamentada pelos gestores da SGP refere-se ao pouco avanço em relação à construção de seu modelo de negócios. O que se tem é um esboço de um *canvas* para formalizar o modelo de negócios, que se iniciou em abril de 2016, mas que ainda não avançou. A intenção da SGP é a de finalizar sua construção para desdobrar em um painel estratégico baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), com o intuito de formalizar o planejamento estratégico da secretaria, mas que, diante das diversas demandas, ainda não foi realizado.

Um outro ponto que a SGP ainda não avançou é em relação ao desenvolvimento das práticas de gerenciamento de portfólio. Por se tratar de um EGP estratégico, esta seria uma função importante a ser desempenhada, mas que, pelo fato de a instituição ainda estar em processo de construção de uma cultura voltada para gerenciamento de projetos, não se pensou ainda em modelos de apoio à tomada de decisão para priorizar os projetos estratégicos em consonância ao planejamento estratégico institucional, embora já aconteçam reuniões que tratam de alguns projetos considerados “emergenciais” e que precisam de mais apoio por parte da SGP para melhorar seu planejamento e execução.

De um modo geral, a SGP vem ampliando seu espaço de atuação. Ao mesmo tempo em que algumas ações realizadas por ela começam a gerar resultados, determinados projetos de outros setores da instituição serão apoiados em breve pela SGP, dentre os quais, projetos de gerenciamento de obras, vinculadas à pró-reitoria de pesquisa, e o projeto de melhoria do sistema de gestão de planejamento da instituição, o que demonstra que a SGP se encontra em fase de consolidação organizacional, tendo relevância e visibilidade em suas ações.

Discussão dos Resultados

Inicialmente, ao observar a análise dos resultados obtidos, observa-se algumas distinções entre a implantação de um EGP estratégico no caso estudado e no que se tem discutido na literatura. Em primeiro lugar, a estrutura de constituição do EGP estudado é centralizada e vinculada à alta administração. Diferente dos estudos empíricos de Martins *et al.* (2011) e Santos *et al.* (2013), neste caso não se tem a constituição dos escritórios setoriais vinculados a um escritório corporativo, ficando a cargo de um só EGP acumular funções estratégicas e operacionais.

Uma das explicações para se ter esta estrutura se refere ao contexto envolvido na instituição antes da concepção do escritório, já que a instituição pesquisada não tinha qualquer cultura de gerenciamento de projetos. Trazer uma estrutura densa com vários escritórios de forma imediata poderia gerar problemas de alinhamento e entendimento de suas funções, conforme constatado no estudo de Santos *et al.* (2013). Outra explicação se refere à definição das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. Como a SGP ainda estava em processo de formação e definição dessas técnicas, não seria adequado definir escritórios setoriais para tratar da disseminação das boas práticas, acompanhamento dos projetos e lidar com outras funções operacionais.

As evidências encontradas neste estudo mostram que algumas etapas seguem estruturas similares encontradas também em outras pesquisas, como por exemplo, a criação e formalização das atribuições do escritório (Patel *et al.*, 2012), a sua estruturação em termos de formação da equipe de trabalho (Rabechini Júnior *et al.*, 2009; Carvalho & Piscopo, 2014), e a definição de técnicas e métodos de gerenciamento (Patel *et al.*, 2012; Carvalho & Piscopo, 2014).

No entanto, diferente do que foi constatado na pesquisa de Carvalho e Piscopo (2014), não houve uma decisão referente a adotar ou não uma estrutura de EGP. Na verdade, já se tinha como propósito a sua constituição, o que discutiu para decidir foi em relação ao seu posicionamento hierárquico. Neste caso, foi decidido que a SGP estaria vinculada a reitoria, dando a ela maior autonomia, conforme recomenda Salamah & Alnaji (2015).

Além disso, a implantação da SGP não passou por um processo de pré-estruturação, com busca de informações prévias e de outras referências para a sua estruturação, diferente do que foi constatado na pesquisa de Carvalho e Piscopo (2014). A evolução da estrutura do escritório se deu com o tempo, e as atribuições já tinham sido definidas no momento em que

ela foi criada. O processo de avaliação do EGP aqui estudado é contínuo e sofre mudanças constantes em termos de ajustes das práticas e funções desempenhadas.

Ao contrário do que se recomendam nas pesquisas de Patel *et al.* (2012) e de Carvalho e Piscopo (2014), não se teve aqui um planejamento estratégico formal com a definição de um escopo restrito, de métricas e de metas para uma posterior avaliação do EGP estratégico. Se por um lado, esse fator pode ocasionar em uma maior dificuldade de mensuração sobre o alcance dos objetivos do próprio escritório, por outro, de alguma forma isso trouxe maior flexibilidade em relação à sua estruturação, o que possibilitou à SGP criar novos procedimentos e inovar em relação à utilização das técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos.

As ferramentas utilizadas, tanto o LCC quanto o *Scrum*, permitiram, de forma integrada, promover adaptações de uso, de acordo com a natureza do projeto em que a SGP está apoiando. A ideia de inovação, portanto, é defendida por alguns autores (Arto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011; Santos & Varajão, 2015), sendo visualizada neste estudo de caso, ao se observar o uso destas novas técnicas nos projetos realizados pelos diversos setores.

Em relação às funções exercidas, a SGP, mesmo sendo um órgão posicionado estrategicamente na estrutura hierárquica da organização estudada, exerce poucas funções que normalmente um EGP estratégico exerceria, mesmo sendo um escritório de atuação abrangente, caracterizando-se como um EGP corporativo (Crawford, 2002). Na literatura, Mariusz (2014), Unger *et al.* (2012), e Patel *et al.* (2012) afirmaram que esses tipos de EGPs devem exercer funções relacionadas ao gerenciamento de portfólio, alocação de recursos, alinhamento estratégico e delegação de funções operacionais.

No entanto, o EGP estudado, em se tratando de funções estratégicas, ainda se limita a assessorar a alta administração (Desouza & Evaristo, 2006; Pires *et al.*, 2014), informando-a sobre o andamento dos projetos já vinculados ao escritório. Mesmo assim, este papel de assessoramento promove uma boa relação com a alta administração, pois se gera uma melhor comunicação (Desouza & Evaristo, 2006; Spalek, 2013; Tsaturyan & Müller, 2015). Ao mesmo tempo, alguns projetos que a o EGP apoia atualmente tem impacto estratégico, como o projeto vinculado à Proplan e o projeto de descrição dos serviços prestados pelos laboratórios de pesquisa à comunidade externa. Acredita-se que com o crescimento de sua atuação e importância para a organização ele possa incorporar estas outras funções e criar uma estrutura mais robusta, atuando em diferentes níveis organizacionais.

Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo compreender o processo de implantação de um EGP estratégico em uma instituição pública de ensino. Em relação ao primeiro objetivo, que era o de analisar as etapas de implantação de um EGP estratégico, pôde-se constatar que a implantação do EGP na instituição pesquisada se deu de forma gradativa, onde foram desenvolvidas diversas ações que vão desde a definição do uso das ferramentas para o gerenciamento de projetos institucionais, quanto ao aprimoramento na prestação dos serviços. Essa implantação aconteceu em alguns aspectos de forma distinta ao que se tem na literatura, conforme se evidenciou na Tabela 1, como o processo decisório de criação do escritório, a ausência de uma etapa prévia de estudos de diagnóstico (pré-estruturação) para a sua implantação e a ausência de um plano estratégico formal para a SGP, revelando, assim, uma contribuição teórica neste estudo por descobrir diferentes etapas de estruturação desses escritórios.

Além disso, foi visto que a SGP, como é conhecida a estrutura de EGP na referida organização, foi implantada como uma única estrutura organizacional de apoio ao gerenciamento de projetos, acumulando funções estratégicas e operacionais. Ao contrário de outras pesquisas, o estudo de caso também descreve um processo de implantação com a adoção de ferramentas e técnicas novas e com abordagens visuais e integrativas, com o intuito de ajudar no envolvimento dos *stakeholders* e melhorar a comunicação com a alta administração em termos de acompanhamento dos projetos assessorados.

Em relação ao segundo objetivo específico, que era o de verificar quais as funções exercidas pelo EGP estudado, foi constatado que, para este estudo de caso, as funções realizadas estão associadas ao controle e acompanhamento dos projetos estratégicos junto à alta gestão, bem como o apoio técnico ao gerenciamento de projetos, o que mostra a existência de uma estrutura híbrida, que acumula funções tanto estratégicas, como operacionais.

Diante de tais resultados, colocam-se aqui algumas implicações gerenciais. Em meio ao processo de consolidação do EGP estratégico estudado nesta pesquisa, com as técnicas e ferramentas utilizadas, sugere-se maior disseminação dessas práticas, com treinamentos e capacitações de gestores. Também é importante considerar que os gestores do EGP estudado comecem a refletir sobre a possibilidade de formarem estruturas operacionais de EGPs, no qual podem exercer funções operacionais, deixando a cargo do EGP central as atribuições

consideradas estratégicas, após a disseminação das boas práticas. Isto poderá resultar em uma maior contribuição do escritório para a organização no que tange às funções estratégicas, seguindo a sua finalidade quando este foi criado, como a gestão de portfólio e a alocação de recursos para projetos estratégicos.

Outro ponto importante a ser considerado se refere às atribuições desempenhadas pelo EGP estudado. Essas atribuições envolvem contextos de aplicação e desenvolvimento de um conhecimento amplo, por tratar de práticas de apoio relacionadas a áreas distintas (gerenciamento de projetos e gerenciamento de processos), além das atividades operacionais rotineiras, como reuniões constantes e busca de formação de parcerias e visibilidade institucional. Essas ações requerem uma estrutura mais ampla de funções e apoio operacional de servidores, na qual o setor ainda não possui. Isso pode gerar problemas de aumento da demanda e a necessidade de mudança de sua estrutura funcional. Recomenda-se, portanto, a necessidade de uma reflexão sobre sua atuação e como a alta direção observa essas ações. Por se tratar de um EGP estratégico, há questões mais amplas do ponto de vista estratégico que poderiam ser tratadas pelo escritório.

O presente trabalho possui três limitações. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de caso, com características particulares retratadas no objeto da pesquisa e, que, portanto, não podem ser vistas de uma forma generalista. Isto pode ser confirmado quando se observa a estrutura organizacional e o contexto de implantação envolvido no caso, comparado a outros estudos empíricos até então realizados. Acredita-se que novas pesquisas com um volume maior de casos podem validar uma tendência de estruturação de EGPs estratégicos e a consonância desses resultados com os que foram aqui encontrados.

Em segundo lugar, considera-se uma limitação o fato de ter tido como material de análise três entrevistas narrativas e documentos institucionais acerca do EGP estudado. Devido a fatores como tempo e indisponibilidade dos potenciais entrevistados, mais especificamente os gerentes de projetos apoiados pela SGP, não foi possível realizar uma análise mais aprofundada no estudo. Apesar disso, houve uma consonância de informações em relação aos materiais coletados. Recomendam-se que novas pesquisas possam promover maior validação em termos de dados para a análise, como forma de aumentar o nível de confiabilidade dos resultados, trazendo consigo diferentes visões sobre a implantação de EGPs estratégicos.

Terceiro, o estudo se limitou a fazer uma análise temporal, considerando o processo de implantação em si, não tratando, portanto, de outras questões após a implantação, como a

avaliação e a evolução do EGP após a sua consolidação. Estudos futuros podem investigar e comparar a evolução de diferentes estruturas de EGPs estratégicos, a fim de se obter uma conclusão sobre em que aspectos cada estrutura é mais favorável à organização.

Referências

- Alonso, J. M, Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). The impact of New Public Management on efficiency: an analysis of Madrid's hospitals. *Health Policy*, 119(3), 333-340.
- Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29(4), 408-421.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-778.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Carvalho, K. E. M. D., & Piscopo, M. R. (2013). Fatores de sucesso da implantação de um PMO: Um caso na administração pública. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3), 56-78.
- Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup any company investing in the PMO strategy must understand that different kinds of PMOs solve different problems- there is no one-size-fits-all solution. *PM network*, 15(2), 40-47.
- Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office: a guide to improve organizational performance*. New York: Marcel Dekker.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
- Darling, E. J., & Whitty, S. J. (2016). The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 282-308.

- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414-423.
- Esquierro, J. C., Valle, A. B., Soares, C. A. P., & Vivas, D. C. (2014). Implementation of a project management office in a public sector organization: a case study involving a sanitation institution. *International Review of Management and Marketing*, 4(1), 1-12.
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hobbs, J. B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74-86.
- _____. (2010). *The Project Management Office (PMO): a quest for understanding*. Newtown Square PA: Project Management Institute (PMI).
- Kutsch, E., Ward, J., Hall, M., & Algar, J. (2015). The Contribution of the Project Management Office: A balanced scorecard perspective. *Information Systems Management*, 32(2), 105-118.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2010). *Fundamentos da metodologia científica* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mariusz, H. (2014). Models of PMO functioning in a multi-project environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 46-54.
- Martins, H. C., Moura, M. T., & Mesquita, J. M. C. (2011). Escritórios de projetos como resposta estratégica da organização: um estudo de caso na Vale. *Revista de Gestão e Projetos*, 2(2), 26-54.
- Patel, A. R., Patel, D. M., & Patel, D. S. (2012). Implementation Plan of PMO (Project Management Office) over EPMO (Enterprise Project Management Office) for beneficiaries success in today's organizations. *International Journal of Research in Management and Technology*, 2(6), 540-549.

Medeiros, B. C., Sousa Neto, M. V., Medeiros Júnior, J. V. & Gurgel, A. M. (2018).

Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, 27(7), 649-656.

Pires, K. L. S., Neves, J. T. R., & Muylder, C. F. A influência dos escritórios de projetos na gestão de portfólio de projetos em uma organização pública de tecnologia da informação. *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos*, São Paulo, SP, Brasil, 3.

PM Survey (2014). *PMSurvey.org: a global initiative of PMI® chapters* (Relatório Mundial). Recuperado em 27 outubro, 2015, de <http://www.pmsurvey.org/>.

Rabechini Júnior, R., Modica, J. E., Binder, M. P., & Costa, B. K. (2009). Desenvolvimento de capacidades: o caso do escritório de projetos da Transpetro. *Revista de Administração Faces Journal*, 8(4), 32-50.

Rêgo, M. L., & Silva, T. R. (2013). Desafios na manutenção do escritório de gerenciamento de projetos de um governo estadual. *Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.

Rodrigues, A. J. (2006). *Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária*. São Paulo: Avercamp.

Salamah, H., & Alnaji, L. (2014). Challenges in establishing, managing, and operating a Project Management Office. *Recent Advances in Economics, Management and Development*, Interlaken, Suíça, 192.

Santos, D. P., Oliveira, K. P., & Silveira, M. C. (2013). Coordenação e alinhamento entre escritórios de projetos: um estudo de caso na administração pública mineira. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(2), 128-152.

Santos, V., & Varajão, J. (2015). PMO as a key ingredient of public sector projects' success—position paper. *Procedia Computer Science*, 64, 1190-1199.

Spalek, S. (2013). Improving industrial engineering performance through a successful project management office. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(2), 88-98.

- Spelta, A. G. & Abertin, A. L. (2010). Um modelo conceitual da decisão de criação de escritório de projetos na área de TI. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 142-167.
- Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608-620.
- Tsaturyan, T., & Müller, R. (2015). Integration and governance of multiple Project Management Offices (PMOs) at large organizations. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1098-1110.
- Valle, J. A. S. (2010). *Identificação e análise de fatores relevantes para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos de construção civil pelo conceito do Project Management Office*. Tese de doutorado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil. Disponível em http://www.poscivil.uff.br/sites/default/files/dissertacao_tese/angelo_valle_tese_doutora_do_pmo_v2.pdf.
- Ward, J., & Daniel, E. M. (2013). The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 316-336.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.