

Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública

Success Factors for PMO Implementation: A Public Administration Case

Kahan Elizabeth Monteiro de Carvalho

Mestre em Administração - Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, Brasil

kahan.monteiro@gmail.com

Marcos Roberto Piscopo

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho, UNINOVE, São Paulo, Brasil

piscopomr@yahoo.com

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 27.09.2014
Aprovado em 18.11.2014



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

A partir da década de 90, o setor público tem vivenciado com maior frequência a experiência de implantação do Project Management Office (PMO) e estudar esse movimento organizacional tem o diferencial de apresentar resultados, incentivando a modernização da administração pública, por meio da aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos. Dessa forma, o presente trabalho traz a experiência da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a partir da qual foi possível apresentar o processo de implantação, suas dificuldades e facilidades, bem como os fatores considerados críticos para o sucesso da ação. O estudo se propõe, então, a contribuir para a redução de uma lacuna no conhecimento com relação ao setor público, respondendo ao problema de pesquisa: “Quais os principais fatores de sucesso de implantação de um PMO na organização pública?”. Para responder à pergunta, foi utilizado o método do estudo de caso. Os resultados apresentados neste artigo são a identificação dos fatores de sucesso e a consolidação de uma matriz de avaliação do impacto no desempenho da organização a partir da correlação entre os dois principais fatores. Suas contribuições tangem não somente à possibilidade de aplicação dos resultados em outros contextos organizacionais, como também discutem importantes pontos abordados pela literatura acadêmica.

Palavras-chave: PMO, administração pública, fatores críticos de sucesso

ABSTRACT

From the 1990s, the public sector has experienced with greater frequency the experience of implantation of the Project Management Office (PMO) and to study this movement has the organizational differential in displaying results, encouraging modernization of the public administration, through the application of techniques of project management. In this way, the present study brings the experience of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF), from which it was possible to present the implantation process, their difficulties and facilities, as well as the factors considered critical for the success of the action. The present study proposes, then, to contribute to the reduction of a gap in knowledge with respect to the public sector, responding to the research problem: "What are the main factors of success of implementing a PMO in public organization?" To answer the question, we used the method of case study. The results presented in this paper are the identification of success factors and the consolidation of a matrix of assessment of the impact on performance of the organization from the correlation between the two main factors. Their contributions corresponding not only the possibility of application of the results in other organizational contexts, as also discuss important points raised by academic literature.

Keywords: PMO, public administration, critical success factors

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, muitas organizações iniciaram o processo de implantação de estruturas de gestão de projetos, atribuindo a elas variadas funções operacionais e estratégicas (Dai & Wells, 2004). A implantação de um *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Gestão de Projetos (EGP) pode ser vista, de forma geral, como um esforço racional para a incorporação de novas técnicas de gestão (Desta, Root, & Diederichs, 1992). Trata-se de uma estrutura dinâmica criada como solução para a consolidação da área de projetos de uma organização, estabelecida como um poderoso elo entre a organização e seus projetos (Valeriano, 2005, p.100). Em geral, o escritório de projetos é empregado para administrar grandes projetos e para coordenar o portfólio da organização (Andersen, Henriksen, & Aarseth, 2007).

Os escritórios de projetos podem ser implantados tanto em organizações públicas quanto privadas. Embora mais frequente nesse último setor, a aplicação da gestão de projetos no setor público está gradualmente se tornando uma questão chave no desempenho organizacional, uma vez que projetos de diferentes portes e estruturas são realizados e o cenário de rotineiros fracassos é presente. Órgãos e entidades públicas vivenciam resultados negativos com variados tipos de projetos. São os conhecidos estouros de prazo, de orçamento e redefinições de escopo, além da falha na prestação de contas, o que acaba por comprometer a liberação dos recursos, trazendo prejuízos para a organização.

Como uma forma de solucionar tais problemas, vive-se no país uma importante movimentação para a evolução na administração do setor público (Rosa, 2008). A introdução da gestão de projetos nesse segmento constitui em uma importante estratégia para a efetivação da “Nova Gestão Pública” (Young, Young, Jordan, & O’Connor, 2012), ação que teve início na década de 90 como forma de resposta à sociedade e às leis e medidas do próprio governo, que, desde então, passaram a exigir transparência na gestão, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos, além de melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais.

Assim, estudar a implantação de um PMO em uma organização pública torna-se importante por apresentar a aplicabilidade de um modelo de gestão capaz de contribuir para a melhoria do desempenho do setor, bem como os caminhos

necessários para a sua concretização. A implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal de Juiz de Fora (EGP/ UFJF), por exemplo, escolhida como estudo de caso do presente trabalho, traz uma compilação de fatores que influenciaram no sucesso da sua consolidação, por meio de um caso prático capaz de nortear iniciativas semelhantes.

O estudo do processo de implantação do EGP-UFJF e a análise dos fatores críticos de sucesso, respondem ao problema de pesquisa definido pela seguinte questão: “Quais os principais fatores de sucesso de implantação de um PMO na organização pública?”. Além de abordar uma temática de grande relevância para o ambiente organizacional, o desenvolvimento da pesquisa deve-se à carência de informações e de exemplos acadêmicos sobre a gestão de projetos no contexto do setor público (Evaristo & Fenema, 1999).

Para tratar do tema escolhido, o trabalho foi estruturado em cinco partes, a contar da introdução. Na sequência, o referencial teórico traz os conceitos sobre PMO e suas particularidades nas organizações públicas, as definições sobre o processo de implantação, bem como os fatores de sucesso. Na terceira parte, são descritos os procedimentos metodológicos do estudo de caso, que conduziu à análise da organização e apresentação dos resultados, conteúdo este do penúltimo capítulo. São apresentadas, na última parte, as conclusões dos autores, as limitações do trabalho e as sugestões para próximas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PMO e suas Especificidades nas Organizações Públicas

O PMO é responsável por desenvolver um conjunto de normas e regras que representam a metodologia própria da organização para a gestão dos seus projetos. Dessa forma, o escritório se torna um mordomo de especialização em gestão de projetos dentro da organização. É também característica do PMO disseminar a gestão de projetos, treinando os profissionais diretamente envolvidos e convencendo os demais sobre sua importância. As principais atribuições do PMO podem ser listadas conforme no Quadro 1.

Quadro 1- Atribuições do PMO

O PMO é responsável por:	Autor (ano)
Padronizar normas e regras que constituem a metodologia própria da organização.	Dai; Wells (2004); Andersen <i>et al.</i> (2007); Hobbs e Aubry (2007); Valeriano (2005).
Coletar e armazenar sistematicamente o conhecimento para transformá-lo nas lições aprendidas, aprimorando a metodologia utilizada e conferindo maturidade para a organização.	Dai; Wells (2004); Valeriano (2005).
Promover a melhoria contínua dos processos de gestão de projetos.	Valeriano (2005).
Treinar a equipe e desenvolver competências em gestão de projetos.	Hobbs and Aubry (2007); Valeriano (2005).
Realizar as atividades de recrutamento, seleção, avaliação e determinação dos salários da equipe de projetos.	Hobbs and Aubry (2007).
Manter o alinhamento entre as suas ações e os objetivos estratégicos da organização.	Aubry <i>et al.</i> (2010).
Gerenciar múltiplos projetos da organização.	Hobbs and Aubry (2007); Valeriano (2005).
Acompanhar individualmente cada projeto para que ele possa entregar os resultados esperados.	Aubry <i>et al.</i> (2010); Hobbs and Aubry (2007); Valeriano (2005).
Administrar os processos da gestão de projetos.	Valeriano (2005).
Elaborar os relatórios multiprojetos e interdepartamentais.	Valeriano (2005).
Oferecer consultoria em projetos.	Valeriano (2005).
Analisar e aprovar propostas de projetos.	Valeriano (2005).
Identificar conflitos e recomendar soluções.	Valeriano (2005).
Estabelecer as relações com os gerentes departamentais.	Valeriano (2005).
Gerenciar interfaces com os clientes.	Hobbs and Aubry (2007).
Promover o aprendizado organizacional.	Hobbs and Aubry (2007).
Compreender holisticamente a organização, seu negócio e seus projetos.	Aubry <i>et al.</i> (2010).
Desenvolver habilidades de comunicação entre os membros da equipe e demais envolvidos com o projeto.	Aubry <i>et al.</i> (2010).
Promover inovação.	Aubry <i>et al.</i> (2010).
Coordenar o portfólio da organização.	Andersen <i>et al.</i> (2007).
Realizar a gestão do conhecimento.	Aubry <i>et al.</i> (2010).

As características e atribuições dos PMOs estão presentes em maior ou menor grau em cada organização, dependendo das necessidades, porte e maturidade. Vários aspectos como tipologia, localização e responsabilidades específicas variarão de acordo com os objetivos estratégicos da organização (Andersen, Henriksen, & Aarseth, 2007). As responsabilidades do PMO podem variar desde prover suporte ao gerenciamento de projetos, até realmente ser responsável pela direção da gestão de projetos, estando ele em uma instituição pública ou privada (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007). Lofstrom (2010) explica que o escritório de projetos no setor público é designado como uma distinta e paralela organização em relação à organização permanente. Já no setor de negócios (privado) atua de forma mais generalista, com a finalidade de prestar consultoria.

Para estabelecer um PMO como organização paralela, admite-se uma identidade, uma hierarquia e uma racionalidade próprias da nova estrutura. A dimensão hierárquica do escritório de projetos é criada por uma corrente de comando que dá oportunidade de controle da performance do projeto (metas, planos e objetivos) e dos recursos (Lofstrom, 2010).

Na administração pública, com características e atribuições similares a qualquer outro escritório de projetos do setor privado, o PMO consiste em uma ferramenta estratégica que permite a aplicação de técnicas e ferramentas de gestão auxiliando de forma decisiva a organização a atingir os seus objetivos. Essa introdução ocorre, entre outros motivos, devido a sua aplicação bem sucedida em organizações privadas (Olateju, Abdul-Azeez, & Alamutu, 2011).

2.1.1 A Implantação do PMO e seus Fatores de Sucesso

O investimento em projetos ocorre devido à necessidade de melhoria no desempenho dos projetos da organização, estimulada por fatores internos (alterações de ordem tecnológica, conflitos e problemas gerenciais persistentes) e externos (mudanças na legislação e nos fatores econômicos, pressão dos concorrentes e preferências do consumidor). Esses fatores podem ser entendidos como desafios para as organizações, propulsores de constantes mudanças, que afetam desde a operação até a estratégia organizacional, passando pelo portfólio de negócios, mercado, tecnologia e cultura organizacional (Turner, 2009).

As organizações têm respondido a estes desafios através do desenvolvimento de novas formas mais flexíveis de organização (Pettigrew, 2003) em que os projetos são tanto mais numerosos, quanto mais importantes estrategicamente (Jamieson & Morris, 2005). Como parte da resposta a estes novos desafios e como parte do movimento para aumentar tanto o número, quanto a importância estratégica dos projetos, que muitas organizações têm implementado (...) os Escritórios de Projetos (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2009).

O estabelecimento do PMO representa uma mudança cultural para a instituição. Isso porque uma nova estrutura hierárquica é implantada com diferentes níveis de atribuições e responsabilidades, conferindo maior autonomia para o gerenciamento do projeto. Os gerentes de projetos, juntamente com suas equipes,

passam a ser os principais responsáveis pela identificação dos recursos necessários, pela divisão das responsabilidades, pelo estabelecimento dos prazos e dos custos, entre outros (Andersen, Henriksen, & Aarseth, 2007). Além disso, para a implantação, devem ser levadas em consideração quais são as necessidades da organização, como ela pretende alcançar seus objetivos, quais serão as atribuições do PMO, sua evolução ao longo do tempo e seus *stakeholders* (Valeriano, 2005, p. 103).

Autores afirmam que o alinhamento estratégico entre a organização e o PMO é fator decisivo de sucesso na introdução de uma estrutura de gestão de projetos. De acordo com Hill (2004), por exemplo, para a garantia da sua eficácia e sucesso, o PMO deve estar configurado para atender às necessidades da organização. Também para Aubry, Müller, Hobbs e Blomquist (2010), “o único critério para o sucesso está relacionado ao estreito alinhamento entre a estruturação do PMO e a cultura corporativa da organização”. Kerzner (2002) e Desouza e Evaristo (2006) são outros estudiosos que evidenciam o alinhamento como importante fator crítico na implantação de um PMO, além de Turner (2009), que defende o alinhamento estratégico como ingrediente fundamental na composição dos projetos. O autor considera ainda que os projetos são a ferramenta adequada para a promoção de mudanças organizacionais de ordem estratégica ou operacional. A Figura 1 ilustra o alinhamento entre a estratégia organizacional e os projetos.

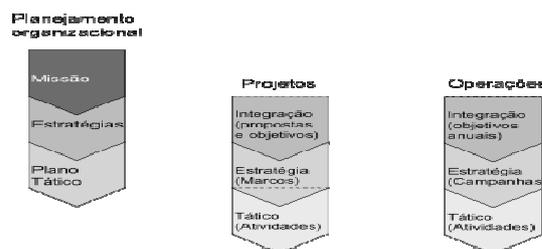


Figura 1 - projetos para alcance da estratégia - adaptado de Turner (2009)

As perspectivas do gerente de projeto sobre a estratégia são centradas em torno do conceito de alinhá-la ao projeto. A estratégia é formulada pelos gestores de topo e as metas principais são atingidas em cascata pelos projetos (Arto, Kujala, Diertrich, & Martinsuo, 2008; Jamieson & Morris, 2007). O apoio da alta administração mostra-se tão importante para o sucesso da implantação quanto o alinhamento. O alto escalão da organização precisa reconhecer o valor e o impacto do gerenciamento formal de projetos no desempenho institucional, para a efetividade

dos resultados. Kerzner (2002), Schelp (2003), Anselmo e Maximiano (2003) afirmam que a falta desse apoio pode representar um entrave ao desenvolvimento do escritório. Toda organização possui uma cultura organizacional própria e a resistência dos colaboradores às mudanças organizacionais é geralmente representativa.

Muitas vezes, a falta de entendimento sobre as atribuições do PMO por parte dos membros da organização é o fator que gera a resistência e pode impedir o sucesso da implantação (Schelp, 2003). A realização de apresentações formais sobre o PMO, seus objetivos, desafios e vantagens pode inibir os opositores auxiliando na aceitação da estrutura.

Carvalho e Rabechini (2009) classificam o alinhamento estratégico e o compromisso da alta administração como fatores críticos de sucesso de ordem estrutural – diretamente ligados às estratégias corporativas. A identificação do motivo que fundamenta a existência do PMO e a elaboração do seu planejamento estratégico, além da definição dos canais de comunicação e das métricas para avaliação do seu desempenho completam a relação desses fatores estruturais mais evidenciados pela literatura analisada (DeSouza & Evaristo, 2006).

Segundo a classificação de Carvalho e Rabechini (2009), existem também os fatores de ordem técnica, relacionados à capacidade ou à disponibilidade de recursos da organização em investir na nova estrutura. Entre esses fatores, está o investimento em recursos humanos. Trata-se da realização de treinamentos e capacitações intensivos para os gerentes e as equipes do projeto (Kerzner, 2002). Capacitar os membros, contratar o perfil mais adequado para a gerência de projetos e manter a satisfação interna da equipe são também importantes fatores de sucesso. Engle (2005) e Desta *et al.* (1992) acreditam que o fator humano é o ingrediente mais importante. “A maioria dos projetos falham porque a gestão subestima a quantidade de recursos humanos necessários, não organiza a equipe de forma adequada” (Desta *et al.* 1992).

3 METODOLOGIA

O presente estudo se propôs a captar e a entender a realidade para, assim, buscar responder um problema de pesquisa e construir novos conhecimentos. A pesquisa científica foi realizada por meio do método do estudo de caso,

desenvolvido de forma aplicada – os conhecimentos e resultados atingidos foram aplicados na solução de problemas reais (Marconi & Lakatos, 2011) – e com utilização da abordagem qualitativa – apuração em profundidade (Bate, 2000) que permite que o pesquisador compreenda e interprete o contexto situacional do problema. De natureza exploratória, um levantamento bibliográfico antecedeu a análise do caso, com objetivo de embasar teoricamente o trabalho (Michel, 2009).

O estudo de caso é um método de pesquisa comum em trabalhos das ciências sociais. É usado para viabilizar a compreensão dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos. O “método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como (...) os processos organizacionais e administrativos” (Yin, 2010, p. 24). Esse método é aconselhável quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2010, p.39).

Ilustrado pela Figura 2, apresenta-se desenho esquemático do modelo conceitual adotado pela presente pesquisa:



Figura 2 - Modelo conceitual adotado

A operacionalização das variáveis está organizada, no Quadro 2, a partir das categorias determinadas com base no objetivo do estudo de caso, relacionado aos respectivos autores.

Quadro 2 - Operacionalização das variáveis

Variáveis	Proposição	Autor (ano)
Fatores de Sucesso da implantação do PMO	V.1: alinhamento estratégico entre a organização e o PMO	Aubry <i>et al.</i> (2010); Carvalho e Rabechini (2005); Desouza e Evaristo (2006); Hill (2004); Kerzner (2002).
	V.2: PMO deve estar configurado para atender às necessidades da organização	Hill (2004).
	V.3: apoio da alta administração	Anselmo e Maximiano (2003); Carvalho e Rabechini (2005); Kerzner (2002); Schelp (2003).
	V.4: realização de apresentações formais sobre o PMO, sua estrutura, seus objetivos, desafios e vantagens	Schelp (2003).
	V.5: identificação do motivo que fundamenta a existência do PMO	Desouza and Evaristo (2006).
	V.6: a elaboração do seu planejamento estratégico	
	V.7: definição dos canais de comunicação	
	V.8: definição das métricas para avaliação do desempenho	
	V.9: capacidade ou à disponibilidade de recursos da organização em investir na nova estrutura e em recursos humanos	Carvalho e Rabechini (2009); (Kerzner, 2002); Engle (2005) e Desta <i>et al.</i> (1992).

3.1 Unidade Analisada, Coleta e Análise de Dados

A unidade analisada escolhida para a realização da presente pesquisa foi a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), caracterizada como uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES). De acordo com a Lei nº 8.666/93, em seu artigo 6º, inciso XI, a administração pública é “a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob o controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas” (Brasil, 1993). As instituições públicas de ensino superior (IPES) são órgãos da administração indireta denominados de autarquias, que por sua vez constituem pessoas jurídicas de direito público de capacidade exclusivamente administrativa (Meirelles, 1993).

A escolha da unidade analisada deveu-se à possibilidade de investigação em profundidade do contexto organizacional, à relevância organizacional e acadêmica da concretização de um estudo científico no setor público e ao pioneirismo da instituição estudada em estabelecer um PMO dentro da categoria de IPES.

A consolidação do Escritório de Gerenciamento de Projetos da UFJF (EGP - UFJF) foi motivada pela necessidade de se estabelecer uma estrutura capaz de atuar na gestão de projetos que visassem ao desenvolvimento socioeconômico da região da Zona da Mata e do Vale do Rio Doce (situadas em Minas Gerais), compromisso institucional firmado com a sociedade civil. O objetivo do EGP-UFJF é oferecer técnicas, ferramentas e metodologias de gestão de projetos, promovendo a utilização dos conhecimentos científico, tecnológico e cultural produzidos na universidade.

Os dados da unidade analisada foram coletados através das técnicas da documentação, da observação participante e da entrevista. O período da coleta de dados ocorreu entre maio de 2011 e julho de 2013. A análise de arquivos públicos, particulares e de fontes estatísticas, além da consulta do conteúdo bibliográfico de artigos científicos, dissertações, teses, livros etc. – consultados nas principais bases de dados: *Academic Search Premier*, *Emerald Fulltext*, *Scielo.org*, *ScienceDirect (Elsevier)*, *Wile Online Library*, entre outras – caracterizaram a documentação indireta. Já a documentação direta partiu da documentação no próprio local onde os fenômenos ocorreram (Marconi & Lakatos, 2011, p. 73).

A observação realizada definiu-se como individual, estruturada, realizada em condições controladas, planejada e sistematizada, com o objetivo de responder a propósitos pré-estabelecidos. Segundo a participação do pesquisador, a observação foi classificada como participante natural, uma vez que existiu envolvimento real do observador com o objeto, fazendo ele parte do grupo que investiga (Marconi & Lakatos, 2011).

As entrevistas, por sua vez, foram realizadas com 10 membros da equipe do EGP - UFJF que ocupam um nível hierárquico de influência política, estratégica ou tática, que, por realizarem diferentes funções e ocuparem diferentes níveis hierárquicos, compuseram cinco grupos que responderam à diferente roteiro de entrevista. Os dados coletados foram processados em seis passos, baseados nas etapas apontadas por Marshall e Rossman (2006): organização dos dados; imersão nos dados; geração de categorias; interpretações; busca por entendimentos alternativos; e redação do relatório.

Toda a análise do conteúdo será apresentada no próximo capítulo e os dados coletados serão comentados, criticados, questionados e comparados com o referencial teórico abordado (Michel, 2009). Vale ressaltar que, devido à participação

ativa do pesquisador, cuidados foram tomados para que os resultados fossem apresentados com menor interferência possível das opiniões e impressões pessoais dele, respeitando as respostas dos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O processo de implantação

O processo de implantação do EGP-UFJF teve início em setembro de 2011 e foi dividido em 5 grupos de ações. O Grupo 1, denominado de “Decisão”, contemplou a decisão por ter ou não ter o PMO, que corresponde à primeira ação do processo de implantação (Abe & Carvalho, 2005). Contudo, anterior à decisão, é necessário que exista uma demanda pela implantação, advinda de um membro, de um representante ou de um outro público relacionado à organização. A decisão pela implantação do EGP foi tomada a partir de uma demanda interna, de apoio à docentes e externa, de apoio à organizações públicas e privadas. Na ocasião, a organização vivia um cenário organizacional que exigia mudanças, através da maior interação da UFJF com as comunidades externas, ou seja, com a sociedade.

No Grupo 2: “Pré-estruturação” foi estabelecida uma análise mais profunda do contexto institucional e de casos vivenciados por outras organizações, com o objetivo de reunir um conjunto amplo e coeso de informações que demonstrassem os melhores caminhos e formas para a implantação. O Grupo 3: da “Estruturação”, compreendeu a instalação do PMO como objeto de um projeto específico (Valeriano, 2005), por isso foi preciso preparar o plano de execução (Rad, 2002). O projeto de implantação do PMO foi planejado e estruturado em seis etapas: 1^a- Definições Estratégicas; 2^a- Definição dos *Stakeholders*; 3^a- Formação da Equipe; 4^a- Formalização; 5^a- Definições Metodológicas; 6^a- Setorização.

Já o Grupo 4: “Execução e avaliação” deu origem a uma fase cíclica de avaliação e replanejamento, na qual algumas ações incitaram novas tomadas de decisões. No Grupo 5: Melhoria Contínua, realiza-se a avaliação e correção num processo contínuo de mensuração da evolução, da maturidade e dos impactos do

PMO na organização permanente. Trata-se do processo de melhoria contínua permanente no funcionamento do PMO (Crawford, 2002).

4.1.1 Facilidades e dificuldade do processo de implantação do PMO

As facilidades e dificuldades encontradas no processo de implantação de um PMO são, geralmente, específicas para cada organização. Contudo, é importante apresentar tanto os dificultadores quanto os facilitadores vivenciados em cada processo, para que seja possível prevenir e preparar outras organizações e disponibilizar dados empíricos para academia.

No caso da UFJF, os grandes facilitadores apontados pelos entrevistados foram a confiança da alta gestão na proposta e consequente alinhamento estratégico do PMO com os objetivos da própria instituição. “Esse foi um fator não somente facilitador, como também viabilizador da implantação” (F. I. Takakura, 2013).

Segundo a literatura de Kerzner (2002), Schelp (2003), Anselmo e Maximiano (2003) e Carvalho e Rabechini (2009), a alta administração precisa reconhecer o impacto da gestão de projetos e na UFJF “existiu uma vontade política, os gestores compraram a ideia e trabalharam para implementá-la”, afirmou o Professor L. relacionado ao mesmo aspecto, o fato de existir um demanda real emergida da coletividade e assumida institucionalmente foi outro ponto importante. Além disso, o envolvimento da equipe e o comprometimento com a implantação e com a condução dos projetos-pilotos foram fatores também decisivos.

A participação em eventos internos e externos à universidade, nos quais foram expostos a missão, os objetivos e a evolução gradual da estrutura implantada, completa a lista de facilitadores, devido à aceitação do público em geral e à inexpressividade de resistências ou forças contrárias. “Nos eventos, verificamos uma ou outra pessoa decepcionada, mas, por não estarmos funcionando a pleno vapor. A insatisfação foi pequena” (M. S. Dulci, 2013).

Apesar dos facilitadores, houve um grande dificultador: os interesses pessoais e políticos existentes dentro de uma universidade pública representaram o principal aspecto apontado pelos entrevistados. Além desse, a burocracia do serviço público, que provoca lentidão e morosidade às decisões e à efetividade das ações, foi

evidenciada. A excessiva burocracia é um dos fatores que mais contribui para o fracasso dos projetos (Ahsan, 2012).

4.2 Fatores de Sucesso da Implantação

A partir das entrevistas realizadas, a apresentação dos facilitadores e dificultadores da implantação do EGP-UFJF permite o rankiamento dos 'fatores de sucesso da implantação do EGP-UFJF': 1º Alinhamento estratégico; 2º Investimento na equipe; 3º Confiança da alta gestão; 4º Existência um demanda real emergida; bem como dos 'dificultadores da implantação': 1º Conflitos pessoais e políticos existentes; 2º Burocracia do serviço público.

Os próximos tópicos trazem uma explanação aprofundada dos principais pontos considerados como fatores críticos de sucesso da implantação do EGP-UFJF na pesquisa.

4.2.1 O alinhamento Estratégico entre o PMO e a Organização Permanente

Como apresentado pela literatura de Aubry *et al.* (2010), Carvalho e Rabechini (2009), Desouza e Evaristo (2006), Hill (2004) e Kerzner (2002), o alinhamento estratégico entre a organização e o PMO é fator decisivo de sucesso na introdução de uma estrutura de gestão de projetos e o EGP-UFJF consiste em mais um caso para a literatura, no qual ele foi decisivo para o envolvimento institucional e, conseqüentemente, para a viabilização da implantação.

O Quadro 4 apresenta a correlação entre as definições estratégicas da UFJF – verificadas no Estatuto e no Regimento da Universidade – e o EGP-UFJF – determinadas no seu Planejamento Estratégico –, de forma a demonstrar o alinhamento estratégico existente.

Quadro 4 - Alinhamento Estratégico entre o EGP-UFJF e a UFJF

Fonte	UFJF	EGP - UFJF	Fonte
Estatuto da UFJF - Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998.	II - estudar os problemas socioeconômicos e ambientais da região, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento nacional, visando à qualidade da vida;	Missão: Integrar as melhores práticas de gestão de projetos ao conhecimento científico produzido pela UFJF no gerenciamento de ações internas e externas, que objetivem o desenvolvimento socioeconômico da Zona da	Planejamento estratégico do EGP-UFJF
TITULO II - Dos fins Art. 6º			

<p>Para consecução de seus fins a UFJF deverá:</p>	<p>IV - manter ampla e diversificada interação com a comunidade; V - interagir com os poderes públicos e outras instituições educacionais, científicas, tecnológicas, artísticas e culturais, nacionais e estrangeiras;□</p>	<p>Mata e do Vale do Rio Doce. Objetivo Específico: promover, estimular e implementar parcerias com os setores empresariais, governamentais e não governamentais na busca de resultados para a sociedade.</p>	<p>Planejamento estratégico do EGP-UFJF</p>
<p>Estatuto da UFJF - Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998. TÍTULO I □- Da Universidade Art. 4o</p>	<p>A formação universitária obedecerá aos princípios fundados no respeito à dignidade e aos direitos fundamentais da pessoa humana, e terá em vista a realidade brasileira, sendo vedado à Universidade tomar posição sobre questões político-partidárias ou religiosas.</p>	<p>Valores: Pautar-se pela ética e pelos princípios da responsabilidade social no desenvolvimento de todos os projetos, independentemente da procedência da demanda; Nortear as ações das lideranças políticas e empresariais da Zona da Mata mineira e Vale do Rio Doce, de forma democrática e suprapartidária, destinada sempre a resgatar a economia da região a partir de uma Agenda Regional de Desenvolvimento.</p>	<p>Planejamento estratégico do EGP-UFJF</p>
<p>Regimento Geral da UFJF CAPÍTULO IV Da Extensão</p>	<p>Art. 47- Parágrafo único- As atividades de extensão têm por objetivo promover a integração da Universidade com setores diversificados da sociedade e, ao mesmo tempo, desenvolver e renovar o ensino e a pesquisa.</p>	<p>Visão: Tornar a UFJF reconhecida nacionalmente pela presença marcante no desenvolvimento regional da Zona da Mata mineira e Vale do Rio Doce através da integração entre ensino, pesquisa e extensão.</p>	<p>Planejamento estratégico do EGP-UFJF</p>

Com base nessa correlação, pode-se dizer que o EGP auxilia a UFJF na implementação de sua estratégia. O fato de que o EGP-UFJF está estreitamente alinhado com a estratégia da UFJF é unânime entre os entrevistados. Todos são capazes de identificar que na missão da universidade consta seu papel ativo no desenvolvimento nacional, a partir da integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, em prol da promoção científica, social, política e cultural. Segundo o Professor F e o Professor M, o Escritório não somente cumpre com esse objetivo, como atuará como um instrumento decisivo para a sua concretização.

A literatura apresenta também aspectos sobre a relação entre os projetos, considerados individualmente, e a estratégia organizacional. Segundo Lofstrom (2010), os projetos não precisam alcançar a missão organizacional, mas seus resultados, mesmo que próprios e independentes, quando somados, devem

contribuir para o desempenho organizacional. Transpondo essa leitura para o EGP-UFJF, pode-se afirmar que todos os projetos obedecem à premissa de visar ao desenvolvimento socioeconômico das regiões de influência da universidade, como determinado por sua estratégia. “Cada projeto isoladamente contribui para o alcance da estratégia não só do EGP, mas também da UFJF. Trata-se da expansão do conhecimento para além do campus, atingindo a sociedade positivamente” (D. Ottoni, 2013).

4.2.2 A Equipe

O investimento em recursos humanos constitui importante fator crítico de sucesso do PMO (Desta, 1992; Engle [S.d.]; Kerzner, 2002). Hoje a equipe do EGP-UFJF possui 29 membros, dos quais 13 são estudantes da graduação (Analistas Juniores), 7 especialistas (5 Analistas Plenos e 1 Analista Júnior), 3 mestres (1 Gerente de Projetos, 1 Analista Pleno e 1 Gerente Estratégico) e 6 doutores (1 Assessor de Parcerias Estratégicas, 1 Assessor Jurídico, 4 membros do Comitê de Decisão). Em termos de estrutura hierárquica o EGP-UFJF encontra-se vinculado diretamente à reitoria da UFJF.

4.2.2.1 A gestão do conhecimento

O PMO realiza a gestão do conhecimento (Aubry *et al.*, 2010) e o EGP-UFJF foi concebido para efetivá-la, no que abrange sua equipe interna e as competências externas (quadro de professores e funcionários da universidade). Isso ocorre porque cada projeto envolve uma equipe com conhecimentos técnicos em projetos (membros do EGP) e outra de especialistas, com formação relacionada ao escopo do projeto (professores e técnicos da universidade externos ao EGP). Como se trata de um PMO com dois anos de implantação, ocupando, portanto, os primeiros níveis de maturidade, a realização dessa gestão do conhecimento precisa ser intensificada. Alguns dos integrantes da equipe do EGP-UFJF, 3 entre os 10 que responderam a essa questão, acreditam que a gestão do conhecimento é ainda incipiente, ao passo que os outros defendem que é realizada de forma satisfatória.

Entre os entrevistados que apontaram carências na gestão do conhecimento do EGP estão o diretor de qualidade, o Diretor S, o Professor M e o Professor L. Tais membros consideram que o EGP apresenta algumas práticas de gestão do

conhecimento realizando-a de forma parcial, devido à necessidade de aprimoramento e de dedicação a essa prática.

Na visão dos que acreditam na realização, o EGP-UFJF pratica a gestão do conhecimento à medida que identifica os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de cada membro para alocação nas diferentes atividades. Segundo o Gerente L, a gestão do conhecimento é aplicada pelo EGP com o objetivo de fazer com que os colaboradores compartilhem conteúdos diversos, de forma a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência válida possa ser acessada pelos outros colaboradores. O diretor de comunicação, Diretor N, ressalta que o EGP investe no desenvolvimento intelectual da equipe, estimula a troca de conhecimento, além de reconhecer o potencial de cada membro ao incluí-lo em equipes de trabalho com melhor aproveitamento e valorização das competências individuais. “Um exemplo está nas capacitações oferecidas internamente, em que os próprios colaboradores são os “professores”, independente se são estudantes ou professores doutores” (N. A. Guimarães, 2013).

Analisando um dos aspectos que contempla a gestão do conhecimento, o PMO é responsável pelo treinamento da equipe e desenvolvimento de competências em gestão de projetos (Hobbs & Aubry, 2007; Valeriano, 2005). Sobre esse quesito, é unânime a defesa de que o escritório da UFJF promove e investe no desenvolvimento de novas competências.

Nos anos de 2012 e 2013, foram ministradas diversificadas capacitações relacionadas à Estruturação de Projetos, Comunicação e Apresentação Executiva, *Softwares: MS Project e InDesign*, Normas da ABNT, Comunicação Digital e Gestão de Projetos. Além das capacitações internas, o EGP oferece a possibilidade de participação em cursos externos, como *Softwares: MS Project e Excel e Planejamento de Marketing*.

A partir dessas relações pessoais e profissionais, o EGP-UFJF constrói um histórico com os resultados, pontos positivos e negativos de cada equipe de projeto, a fim de realizar futuramente uma gestão do conhecimento mais eficiente, conferindo maturidade ao escritório.

4.2.2.2 O Aprendizado Organizacional

O PMO promove o aprendizado organizacional (Hobbs & Aubry, 2007), mas gerá-lo nos primeiros momentos da sua implantação é uma tarefa complicada.

Dessa forma, a promoção do aprendizado organizacional promovido pelo EGP-UFJF é ainda incipiente, apesar de já iniciado. Existe ainda pouca divulgação do que representa o emprego da gestão de projetos e seus resultados. Mas, futuramente, o EGP será capaz de disseminar os conhecimentos por toda a UFJF, como evidenciado pelo Professor F e Professor L.

Embora o EGP configure uma iniciativa recente, alguns entrevistados sinalizam que ele já promove o aprendizado organizacional, pois, além de capacitar seus colaboradores e subsidiar melhorias nas atividades do Escritório, também já iniciou a disseminação da cultura da gestão de projetos através da realização de uma turma (25 vagas) do Curso de Extensão em Gerenciamento de Projetos para funcionários e estudantes da universidade que não compõem a equipe interna do EGP. O Diretor N lembra que o I Seminário de Desenvolvimento Regional da UFJF realizado em março de 2013 com o objetivo de lançar oficialmente o EGP, representou outra iniciativa que permitiu difundir os conhecimentos na área.

O EGP apresenta rotineiramente sua estrutura e funcionamento, além de suas diretrizes estratégicas e aspectos sobre a gestão de projetos, em diferentes eventos realizados na universidade e em outras instituições, com frequência bimensal. Essas ações representam momentos em que não só o EGP-UFJF é divulgado, mas também a importância e os resultados da gestão de projetos no setor público são apresentados.

4.3 Síntese das Análises

Além da identificação dos fatores críticos de sucesso como resultado da pesquisa, a apresentação dos dados conduziu ao desenho da matriz de avaliação do impacto no desempenho da organização, a partir dos dois principais fatores evidenciados.

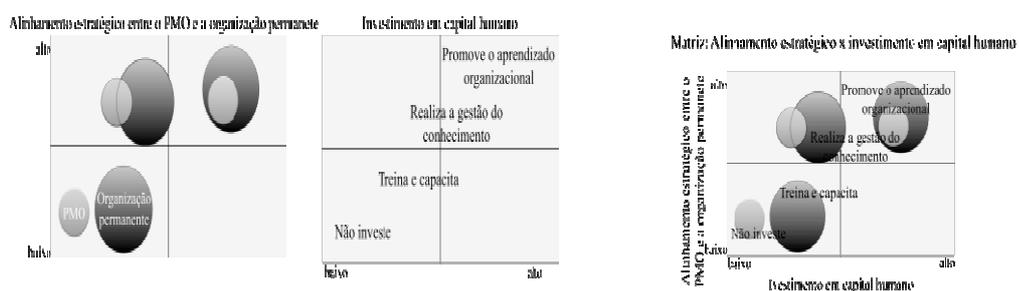


Figura 4 - Construção da matriz de avaliação de desempenho

As duas primeiras matrizes, apresentadas na Figura 4, abordam isoladamente as representações gráficas dos níveis organizacionais em relação ao alinhamento estratégico do PMO com a estrutura permanente e ao investimento na equipe de projetos. O baixo nível de alinhamento estratégico é representado pela dissociação plena entre o PMO e a organização permanente, o nível intermediário consiste na interseção entre as diretrizes estratégicas das duas estruturas e o mais elevado é desenhado pelo elemento representativo do PMO contido integralmente na estrutura organizacional, ilustrando o alinhamento estratégico pleno. Quanto ao investimento na equipe, o quadrante de mais baixo nível é representado pelo não investimento e de mais alto nível pela realização do aprendizado organizacional, podendo ainda apresentar níveis intermediários se treinar e capacitar a equipe continuamente e se realizar a gestão do conhecimento. A partir da interposição das duas matrizes e do posicionamento da organização na matriz, tem-se o resultado apresentado na Figura 5.

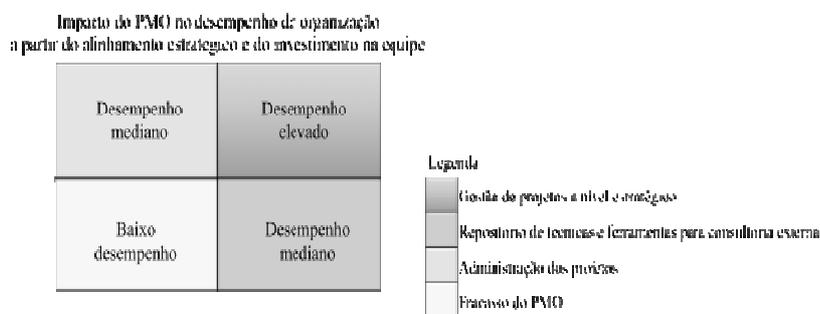


Figura 5 - Resultados dos quadrantes da matriz de avaliação de desempenho

Assim, situada no quadrante superior à direita, a organização possivelmente terá desempenho elevado na gestão de projetos, caracterizando o PMO como responsável pelo impacto positivo gerado, consequente da gestão de projetos em nível estratégico. No quadrante inferior, também à direita, o desempenho é considerado mediano, pois, como falta alinhamento estratégico, o resultado da ação do PMO consiste na criação de um repositório de técnicas e ferramentas para a gestão de projetos, aplicáveis apenas para a consultoria

externa. No bloco superior à esquerda, a organização obtém desempenho mediano, uma vez que devido ao baixo investimento na equipe, é possível administrar os projetos, mas sem empregar as melhores práticas que proporcionam sucesso. Por último, no bloco inferior, sem atender a nenhum fator, o desempenho poderá ser baixo e a organização terá nulas ou poucas chances de obter sucesso na gestão de projetos, tornando injustificável a existência do PMO.

A partir dos dados analisados e da interseção entre as posições obtidas na matriz proposta, o EGP encontra-se com desempenho entre mediano e elevado.

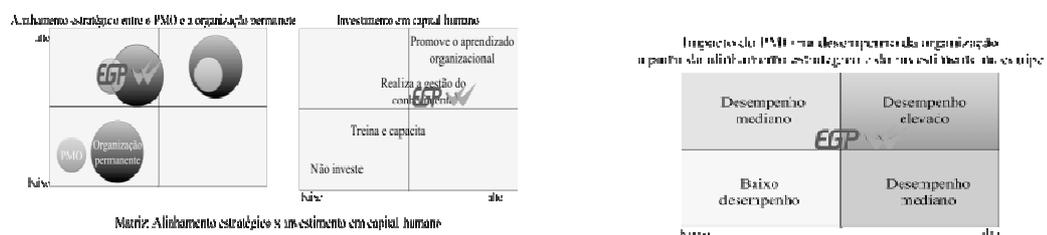


Figura 6: Localização do EGP- UFJF na matriz de avaliação de desempenho

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O exercício da pesquisa acadêmica promove a reflexão do conteúdo literário e, somada a sua aplicação prática, leva o pesquisador a obter novas descobertas e a construção do conhecimento científico. Para isso, o referencial estudado foi correlacionado com a ação de implantação do EGP-UFJF, uma iniciativa pioneira com resultados significativos para a organização e para a academia. A implantação do EGP-UFJF permite discorrer sobre o alinhamento estratégico defendido por Anselmo e Maximiano (2003), Aubry *et al.* (2010), Carvalho e Rabechini (2009), DeSouza e Evaristo (2006), Hill (2004), Kerzner (2002) e Schelp (2003), por ter somado para a literatura mais uma ação na qual esse alinhamento com a organização permanente esteve incisivamente presente, proporcionando apoio da alta gestão e o sucesso da consolidação da nova estrutura. A missão do EGP integra parte da missão da universidade e contribui decisivamente para o seu alcance, bem como para a existência do próprio Escritório.

O alinhamento estratégico, somado ao investimento na equipe, consistiram nos dois fatores críticos de sucesso da implantação do EGP-UFJF. Tal conclusão deu origem à matriz de avaliação do impacto no desempenho da organização a

partir da correlação entre os dois fatores, o que consistiu na grande contribuição da pesquisa. Os dados coletados direcionaram a localização do EGP entre os quadrantes de desempenho mediano e elevado, fato que valoriza a iniciativa, principalmente se considerado o curto período de existência do PMO. Dessa forma, a partir da análise percorrida pelo presente artigo, a resposta ao problema de pesquisa “Quais os principais fatores de sucesso de implantação de um PMO da organização pública?” é: alinhamento estratégico e investimento na equipe. Resposta obtida a partir da compreensão do processo de implantação, bem como das suas dificuldades e das facilidades.

Constantes das limitações e sugestões do estudo, destaca-se o envolvimento direto da pesquisadora com o caso. Fato que apesar de requerer cautela no tratamento dos dados respeitando a opinião dos respondentes, confere confiabilidade à coleta de dados. Como sugestão para novos estudos, evidencia-se a relevância do tema sugerindo a mesma abordagem em outros casos, a fim de averiguar a convergência ou divergência dos resultados.

REFERÊNCIAS

- Abe, C. K., & Carvalho, M. M. (2005). Fatores críticos para a implementação do escritório de projetos: um estudo de caso. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 1(3), 61-74.
- Ahsan, K. (2012). Determinants of the performance of public sector development projects. *International Journal of Management*, 29(1), 77–91.
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of project management office establishment: extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97–104.
- Anselmo, J. L., & Maximiano, A. C. A. (2003). Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Anais do Congresso Ibero-Americano de Gerência de Projetos*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 4.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2009). The contribution of the project management office to organisational performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 141–148.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766–778.

- Arto, K., Kujala, J., Diertrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4–12.
- Bate, P. (2000). Introducing the three steps of action research: a tool for complex times and situations. *Social Policy & Administration*, 34(4), 478–493.
- Brasil. (1993). Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da União.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2009). *Construindo competências em gerenciamento de projetos: teoria e casos*. São Paulo: Atlas.
- Crawford, J. K. (2002). *The strategic project office*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- 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.
- DeSouza, C. K., & E, J. R. (2006). Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414–423.
- Desta, S., Root, D., & Diederichs, C. J. (1992). The practice of project management office (PMO) concept within the German architect, engineer, contractor (AEC) sector. Office.
- Engle, P. (2005). The project management office. *Industrial Engineer*, 37(1), 20-20.
- Evaristo, J. R., & Vam Fenema, P. C. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, 17(5), 275-281.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multiphase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74-86.
- Hill, G. M. (2004). Evolving the project management office: a competency continuum. *Information Systems Management*, 21(4), 45-51.
- Jamieson, A., & Morries, P. W. G. (2005). Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*. 36(4), 5-18.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Lofstrom, M. (2010). Inter-organizational collaboration projects in the public sector : a balance between integration and demarcation. *International Journal of Health Planning and Management*, 25(2), 136-155.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Meirelles, H. L. (1993). *Direito administrativo brasileiro* (14a ed.). São Paulo: RT.
- Michel, M. H. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Olateju, O. I., Abdul-Azeez, I. A., & Alamutu, S. A. (2011). Project management practice in Nigerian public sector – an empirical study. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), 1-8.
- Rosa, M. O. (2008). Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas. *IV Seminário de Gerenciamento de Projetos do Espírito Santo*, Espírito Santo, ES, Brasil.
- Schelp, M. X. (2003). Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos: estudo de caso em uma empresa do setor de autopeças. *Anais do Congresso Ibero-Americano de Gerência de Projetos*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 4.
- Turner, J. R. (2009). *Projects for delivering beneficial change: the handbook of project-based management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Valeriano, D. (2005). *Moderno gerenciamento de projetos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in new public management. *Internation*