



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

ATUAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GP NA FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU

MELANY PRISCILA GUEDES

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
melany.pg@pti.org.br

FRANCIANE PEREIRA DOS REIS

GPWare Projetos e Inovação
francianepr@gmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

ATUAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GP NA FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU

Resumo

A Fundação Parque Tecnológico de Itaipu (FPTI), fundada em 2003 pela Itaipu Binacional, age em parceria com a mantenedora com ações que buscam promover o desenvolvimento regional sustentável. No ano de 2006, foi implantado um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) na FPTI, que encontrou algumas barreiras para disseminar a cultura de Gerenciamento de projetos, entre elas, mas não exclusivamente: resistência dos colaboradores e executivos, dificuldade para encontrar profissionais qualificados na região, troca frequente dos gerentes da área e ausência de uma metodologia aderente à necessidade da FPTI. O cenário mudou quando o EGP ganhou apoio da diretoria e passou a agir em três vertentes paralelamente, formação de competências, educação corporativa e ferramentas de gestão de projetos. O EGP hoje agrega valor à instituição, ganhando aliados na disseminação da cultura de gerenciamento de projetos e consequentemente na maturidade da organização. A melhora no cenário é notável, mas ainda há muito a ser feito e os membros do EGP buscam melhorias contínuas nos processos e novas ações para tornar a FPTI uma referência no que tange gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos; Fundação Parque Tecnológico Itaipu; Educação Corporativa; Maturidade.

Abstract

Fundação Parque Tecnológico Itaipu (FPTI), founded in 2003 by Itaipu Binacional, acts in partnership with the sponsor in actions that aims to provide local sustainable development. In 2006, a Project Management Office (PMO) was implemented in FPTI, it found difficult to scatter the Project Management Culture, including, but not limited to: resistance from the employees and executives, difficulty to find qualified professionals on the region, high turnover of the department managers, non existence of an methodology proper for FPTI needs. The scenario changed when PMO gained support from direction and begun acting alongside on three scenarios, skills development, Corporate Education and Project Management Tools. The PMO today brings value to the organization, gaining allies on Project Management culture spread and consequently on elevating organization maturity. The development of the scenario is remarkable, but there is still a lot to be done and the PMO members keep searching for continuous improvement on procedures and new actions to make FPTI a reference when it comes to Project Management.

Keywords: Project Management Office; Fundação Parque Tecnológico Itaipu; Corporate Education, Maturity.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

O ambiente corporativo muda rapidamente e para atender as demandas de maneira eficaz é necessário um gerenciamento que foca em objetivos e prioridades. A busca por este modelo de gestão tem feito muitas empresas recorrerem ao gerenciamento de projetos. Com o uso das boas práticas de gerenciamento de projetos, projetos de todos os tamanhos conseguem atingir os resultados esperados, dentro dos custos e cronograma planejados. Vargas (2005)

Para Manrique (2008), o gerenciamento de projetos é vital para atingir os objetivos estratégicos de uma organização, com ele é possível obter sucesso em iniciativas implantadas na organização, voltando o trabalho para atingir os objetivos estratégicos da organização e agregando valor à instituição.

Se o gerenciamento de projetos traz benefícios evidentes a projetos de todos os tamanhos, imagine como seria benéfico aplicar estas boas práticas a uma instituição que executa consequentemente mais de oitenta projetos. Este é o caso da Fundação Parque Tecnológico Itaipu, que viu no gerenciamento de seus projetos uma forma de melhor aproveitar seus recursos, promovendo entregas dentro da qualidade, tempo e custo esperados para aquele projeto.

Este relato técnico está dividido em seis capítulos, introdução, referencial teórico, metodologia, resultados obtidos e análise, considerações e referências. O referencial teórico apresenta o que é gerenciamento de projetos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos e maturidade. A metodologia demonstra a forma como foi elaborado este relato, os resultados obtidos e análise são apresentados divididos em três partes, FPTI, Histórico do Escritório de Gerenciamento de Projetos e ações assertivas que foram implantadas. Por fim apresenta-se as considerações das autoras e as referências bibliográficas utilizadas para elaborar este trabalho.

2 Referencial teórico

Este referencial teórico aborda o gerenciamento de projetos, o que é um Escritório de Gerenciamento de Projetos, também conhecido como EGP ou PMO (*Project Management Office*) e maturidade em gerenciamento de projetos.

2.1 Gerenciamento de Projetos

Os projetos viabilizam a realização de feitos inéditos, para Kerzner (2006) tratá-los com a devida importância, garantindo o melhor uso dos recursos disponíveis é o que o gerenciamento de projetos possibilita. Gerenciar projetos adequadamente é aplicar um conjunto de boas práticas para planejar, executar e controlar uma série de ações que em conjunto possibilitam atingir o objetivo do projeto com menores custos, riscos e dentro do cronograma.

Ainda de acordo com este autor, embora seja comprovada por diversas pesquisas a efetividade da gestão por projetos, a resistência inicial a sua aplicação é grande, pois o seu surgimento veio voltado a atender exclusivamente as demandas dos clientes, com o passar do tempo foram revistos os parâmetros e esta forma de gestão passou a ser orientada para a necessidade também da empresa, assim, foram valorizados esforços de quem se dedicava a excelência. Percebeu-se que a velocidade com a qual a implantação acontecia era proporcional ao tempo para atingir os objetivos e os benefícios do gerenciamento de projetos.

Uma barreira que impede a implantação da metodologia é que os altos executivos tendem a ser resistentes a este tipo de mudança, os gerentes de nível médio acabam por se frustrar após serem submetidos a treinamentos sobre gerenciamento de projetos, trabalharem árduo para implantar esta metodologia pensando nos interesses da empresa e por fim se darem conta que não havia real interesse por parte dos níveis hierárquicos mais altos nesta mudança.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Para as instituições que atingiram excelência no gerenciamento de projetos, isto se deu através do uso de conceitos avançados na criação de processos e metodologias adequados a sua realidade.

2.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos

De acordo com o PMBOK (2012), o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO) é uma estrutura organizacional que normatiza os processos de administração relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Segundo Vargas (2005) várias organizações estão aderindo às estruturas de Escritório de Gerenciamento de Projetos. A sua função pode variar de uma assessoria, limitada à recomendação de políticas e procedimentos, até uma estrutura gerencial completa que, além de administrar os projetos específicos, irá estabelecer as políticas aplicáveis a projetos e a gestão estratégica desses empreendimentos. O PMO reúne dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como e se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados. O escritório de projetos é a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos.

Conforme o PMBOK (2003) há vários tipos de estruturas de Escritório de Gerenciamento de Projetos e elas variam conforme o grau de controle e influência nos projetos da organização, sendo eles:

- De suporte: o nível de controle exercido pelo PMO é baixo. Os PMOs de suporte desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamentos, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos.
- De controle: o nível de controle exercido pelo PMO é médio. Estes PMOs fornecem suporte e exigem conformidade que pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança.
- Diretivo: o nível de controle exercido pelo PMO é alto. Os PMOs diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto.

Outros autores também fizeram as suas categorizações, entre eles, uma das classificações de PMO, segundo Barcaui (2012), é denominada de Escritório de Projetos – Epj, na qual os gerentes de projeto se reportam a ele, e não aos diferentes setores da organização, sendo o EPj corresponsável pelo resultado obtido por esses projetos.

Na concepção do Kerzner (2006), existem três categorias, dentre elas o Escritório de Projetos Corporativos que atende toda a corporação e concentra-se em questões estratégicas e corporativas, e não em assuntos funcionais. Segundo Verzuh (1999, apud Barcaui2012), baseado nas tipologias de PMO podemos interpretar que um PMO não “é”, ele “está”. Isso é em função da maturidade da organização, ele vai sofrendo mudanças ao longo de um espectro de responsabilidades e evolui desde a situação de nenhuma autoridade até a completa responsabilidade sobre os projetos da organização, ou parte dela. O autor nos coloca algumas questões como: será que os PMOs devem sempre evoluir? Será que a maturidade em projetos também? Ele considera que a resposta é não, e o ponto ótimo é ditado pelo ambiente de negócios onde a organização opera e pelo seu sistema de governança de projetos. Porém, segundo Kerzner (2006 *apud* Barcaui 2012), considerando o fato de que muitos executivos enxergam hoje suas organizações como um conjunto de projetos, temos que o gerenciamento de projetos permeia toda a organização e que a evolução da maturidade é necessária. Assim, todas aquelas companhias que desejam permanecer no negócio e se tornar competitivas devem perseguir a maturidade.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

2.3 Maturidade

Segundo o autor Barcaui (2012), a maturidade em gerenciamento de projetos é ligada a quão capaz está uma organização em gerenciar seus projetos com sucesso. Um modelo de maturidade seria, então, um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de uma organização gerenciar projetos com sucesso. Entretanto, espera-se também de um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos que ele seja capaz de auxiliar no estabelecimento de um plano de crescimento para a organização.

De acordo com Barcaui (2012), existem vários modelos de medição de maturidade, dentre eles, destacamos o OPM 3 do PMI, o Kerzner – PMMM do Harold Kerzner e o modelo Prado-MMGP (PRADO, 2010), este último bastante conhecido no Brasil contempla cinco níveis, sendo eles: inicial, conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado. E seis dimensões: Metodologia, Informatização, Estrutura organizacional de governança, Competência em gerenciamento de projetos e em aspectos contextuais, Competência comportamental e Alinhamento estratégico. No modelo Prado-MMGP existe um inter-relacionamento entre níveis e dimensões: em cada nível temos a presença de todas as dimensões. O que muda é a profundidade que as dimensões ocupam em cada nível.

Segundo Kerzner (2006), uma gestão de projetos efetiva depende de um claro entendimento sobre gerenciamento de projetos e de pessoas capacitadas no assunto em todos os segmentos da organização. Para tanto, a identificação da necessidade de treinamento requer que a alta administração e os gerentes da área reconheçam dois fatores críticos: primeiro que o treinamento é uma das maneiras mais rápidas de consolidar conhecimento relacionado à gestão de projetos em uma empresa; segundo, que o treinamento deve ser realizado em benefício aos funcionários desfavorecidos deste conhecimento para o aperfeiçoamento de sua eficiência e eficácia. De acordo com o autor, é cada vez mais crescente o número de empresas que permitem ou até mesmo exigem que seus funcionários obtenham a certificação em gerenciamento de projetos. Contata-se que o custo do treinamento, além do processo de certificação, é apenas 5% ou 10% do custo de um mestrado em programa de administração de empresas. Ademais, a certificação promete um retorno mais rápido do investimento para a empresa. Conforme Kerzner (2006), a qualidade do treinamento e da educação em gestão de projetos oferecidos aos funcionários é, juntamente com o apoio dos executivos, um dos fatores mais importantes para que as empresas atinjam uma gestão de projetos com sucesso.

3 Metodologia

O relato técnico é uma modalidade utilizada com frequência nas ciências sociais, relata uma situação já ocorrida, trata-se de acordo com Santos (2011) de uma pesquisa ex post facto. Para este relato foram utilizadas as seguintes fontes de levantamento de dados: Pesquisa documental primária e secundária e também observação participante e Entrevista.

A observação se deu pelas autoras no ambiente de trabalho do Escritório de Gerenciamento de Projetos da FPTI, para Cervo & Bervian (2002) esta técnica é de suma importância onde se aplicam os sentidos físicos a um objeto a fim de adquirir conhecimento claro e preciso sobre ele. Marconi e Lakatos (2000) definem a observação participante como a participação real com a comunidade ou grupo. Neste tipo de método investigativo, o autor observa os locais, os objetos e os símbolos, bem como as pessoas, as atividades, os comportamentos, as interações verbais, as maneiras de fazer, de estar e de falar, presta atenção às situações, aos ritmos, aos acontecimentos. Participa de alguma maneira, no cotidiano dessas pessoas.

Para enriquecer a descrição foi feita uma entrevista informal com a gestora atual do PMO, que atua na FPTI desde 2008. Andrade (2001, p. 108) define a entrevista como uma: “[...] conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

pertinentes para um objeto de pesquisa, e entrada (pelo entrevistador) em temas igualmente pertinentes com vistas a esse objetivo”.

As informações coletadas pelas autoras serão descritas de maneira qualitativa, buscando contribuir com o estudo do gerenciamento de projetos e também servir como lição aprendida para outras empresas que estão implantando um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

4 Resultados Obtidos e Análise

Os resultados apresentados aqui estão divididos em três etapas, a primeira fala sobre a Fundação Parque Tecnológico, instituição onde o relato apresentado ocorreu, a segunda etapa é sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP desta instituição, seu histórico de atuação e por último, quais ações estão sendo implementadas e qual tem sido o resultado obtido no que diz respeito à cultura de gerenciamento de projetos e a maturidade do seu Project Management Office - PMO.

4.1 Fundação Parque Tecnológico Itaipu

A ampliação da missão estratégica da Itaipu Binacional, em 2003, incluiu os seguintes itens: responsabilidade social e ambiental, desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico, sustentável. Estas mudanças respaldaram a implantação do PTI e consequentemente a criação da Fundação Parque Tecnológico Itaipu – FPTI, que tem objetivos convergentes com a missão da mantenedora, visando contribuir para o desenvolvimento regional, de forma sustentada, por meio de atividades que propiciem o desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de inovação, a difusão do conhecimento, a capacitação profissional, e a geração de empresas, trabalho, emprego e renda.

Desde sua criação a FPTI vem crescendo rapidamente, no início os projetos eram poucos e atendiam exclusivamente as necessidades da mantenedora, com o passar do tempo aumentaram as demandas por projetos, tanto para atender a mantenedora, quanto outras demandas internas e externas. Veja abaixo o crescimento da FPTI baseado no desembolso financeiro dos últimos anos:

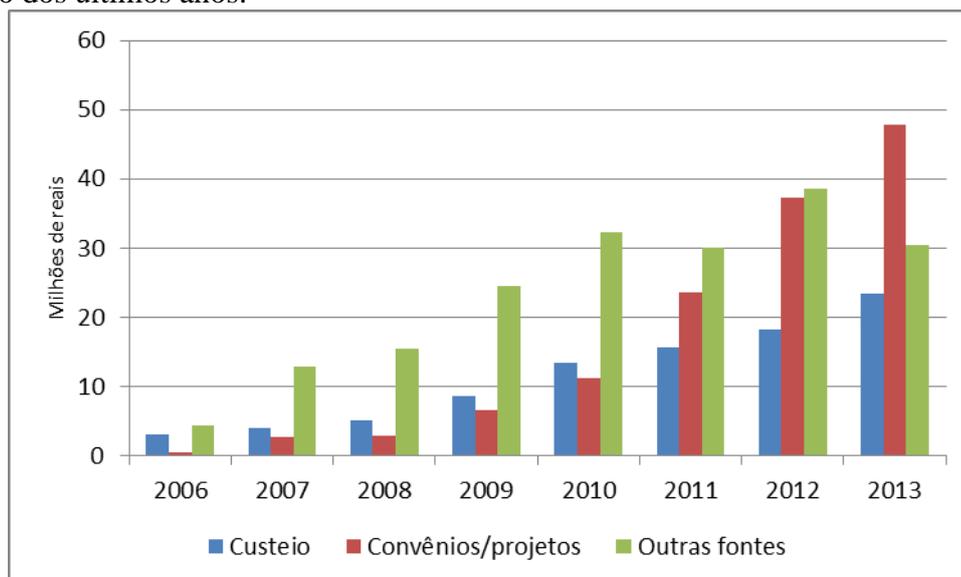


Gráfico 1: Dispendio Financeiro FPTI

Fonte: Autoras, 2014



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

4.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos criado no ano de 2006 foi um dos primeiros PMOs da região trinacional, na época, embora tenha sido criado para acompanhar o crescimento dos projetos na FPTI, não tinha visão e missão estratégicas bem definidas, também não estava voltado para a disseminação da cultura de Gerenciamento de Projetos. Atuava como assessoria estratégica da diretoria na articulação de novos projetos principalmente junto à sua mantenedora a Itaipu Binacional.

Com o passar dos anos, o crescimento da FPTI e o aumento do número de projetos desenvolvidos, a forma de gestão praticada não atendia as necessidades de informações da diretoria e não havia um controle efetivo sobre as ações relacionadas a projetos desenvolvidos na instituição. No quadro abaixo é possível ver a evolução no número de pessoas (colaboradores, estagiários, voluntários e menores aprendizes) envolvidas direta ou indiretamente nos projetos e o número de convênios firmados com a FPTI, que representam parcerias proponentes de novos projetos.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Convênios ¹	13	20	20	18	30	30	38	44
Colaboradores	71	113	153	183	283	321	317	412

Tabela 1: Evolução no número de convênios e colaboradores

Fontes: Autoras, 2014

No decorrer dos anos, foram adotadas diversas ações que visavam fortalecer o EGP, porém eram todas independentes e não havia apoio efetivo dos diretores. No período de 2006 à 2011, o EGP teve cinco gerentes, sendo três no ano de 2011. Com cada novo gerente vinha uma nova forma de gestão e o declínio na curva de aprendizagem², demandando tempo para que houvesse o entedimento da realidade da FPTI, dos processos, do andamento dos projetos, das ações vigentes, das expectativas em relação à área. As pessoas contratadas eram, em sua grande maioria, especialistas vindos de grandes metrópoles, com muitos anos de experiência de mercado em grandes empresas onde o Gerenciamento de projetos era aplicado e os resultados eram notáveis. Esperava-se muito destas pessoas, cada uma delas tinha características muito particulares, sendo que aquelas que possuíam algum tipo de certificação de Gerenciamento de Projetos eram por institutos diferentes e seguiam linhas diferenciadas de gestão. O que todos tinham em comum era a vontade de mudar a situação utilizando o método impositivo, onde se criava uma metodologia, entregava os templates, explicava como preenchê-los e esperava que isso acontecesse. Em paralelo à isso, a FPTI estava investindo na formação de profissionais de gerenciamento de projetos, através do apoio financeiro para que cursassem MBA na área, foram 25 MBAs custeados pela organização e acreditava-se que estas pessoas seriam facilitadores da disseminação da metodologia, porém a barreira entre o conteúdo teórico dos cursos e a prática, era significativo, as tentativas de aplicação dos conhecimentos geravam resistência por parte dos colaboradores que viam a metodologia como sendo burocrática e não entendiam sua importância. Por outro lado, a baixa maturidade fazia com que mesmo os documentos que eram preenchidos não gerassem dados estratégicos, nem mesmo se conseguia uma visão geral do número de projetos executados, já que as iniciativas de projetos eram independentes, geradas através de recursos de convênios já aprovados e não passavam pelo EGP.

¹ Os convênios não representam o número de projetos. Um convênio pode, e em geral tem, mais de um projeto relativo a determinado tema.

² A aprendizagem individual é a melhoria dos resultados quando as pessoas repetem um processo e ganham competência ou eficiência com sua própria experiência. Chase *et al.*



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Em 2012, foi contratada uma consultoria externa, que seria responsável por cinco grandes entregas no prazo de três anos. O contrato com a consultoria foi encerrado antes do previsto, mas as entregas que foram efetuadas foram as seguintes: uma nova metodologia de Gerenciamento de projetos construída de acordo com a realidade da FPTI, a especificação técnica e o desenvolvimento em conjunto com uma empresa parceira de uma ferramenta de gerenciamento de projetos customizada à necessidade da organização e algumas ações de treinamento, que não atingiram um grande número de colaboradores. Durante a vigência do contrato da consultoria os colaboradores do EGP foram qualificados nas melhores práticas do PMBOK e conquistaram a certificação PMP. Embora o cenário fosse promissor ainda havia muita resistência à metodologia, em grande parte devido ao pouco conhecimento das pessoas sobre o assunto e a equipe reduzida do Escritório de Gerenciamento de projetos, sendo apenas um gerente e dois analistas.

O Escritório de projetos é vinculado à área técnica e o diretor que a assumiu no final de 2012 é um entusiasta da metodologia de projetos, sendo este um facilitador na disseminação da cultura de gerenciamento de projetos e no aumento da maturidade da FPTI. Hoje o Escritório de Projetos descobriu o caminho das águas, está agindo de maneira integrada em três vertentes, formação de competências, software de gerenciamento de projetos e educação corporativa.

Sem o consultor e com a certeza que os treinamentos não estavam tendo a adesão e resultado esperados, a gestora da área teve a idéia de desenvolver um treinamento semi-presencial, que ganhou aderência da diretoria, um projeto foi escrito e aprovado e produção do curso começou em 2013, foram selecionados 16 gestores e cada um deles foi instruído a escolher um membro de sua equipe para participar da primeira turma que iniciou em fevereiro deste ano. Neste modelo de curso o conteúdo é transmitido com o uso de tecnologias de ensino à distância e são feitas oficinas práticas onde os participantes são divididos em pequenos grupos de acordo com os projetos que estão desenvolvendo e aplicam os conhecimentos adquiridos através do uso da metodologia, nos projetos em que atuam com apoio da equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Nas oficinas eles usam os templates da metodologia de Gerenciamento de Projetos da FPTI ou usam a ferramenta de projetos que será apresentada em seguida.

Uma questão sempre muito polêmica quando se falava em aplicar o gerenciamento de projetos na FPTI era a ferramenta a ser utilizada para isto, era preciso facilitar o trabalho do gerente de projetos e da equipe e ao mesmo tempo, atender a necessidade de informações do EGP e da diretoria. Considerando que na FPTI o uso de ferramentas livres é encorajado, foram testadas várias ferramentas e se decidiu por investir em uma delas. O processo de melhora desta ferramenta resultou numa ferramenta nova, personalizada à necessidade da organização e que está sendo melhorada continuamente para contemplar todos os processos de Gerenciamento de Projetos da metodologia de Gerenciamento de Projetos, bem como, gerenciamento de programas e portfólio.

No ano de 2013 dois analistas de projetos saíram da instituição, ficando somente a gerente na área, identificando a dificuldade de encontrar na região profissionais qualificados e com experiência na aplicação do gerenciamento de projetos, surgiu a idéia de trazer profissionais com pós-graduação concluída ou em andamento neste curso para serem bolsistas da FPTI. Foram abertas dez vagas e apenas seis foram preenchidas, estes bolsistas são constantemente treinados, pela agora equipe do EGP que foi reconstituída, e foram inseridos nos seis principais centros de projetos, para aplicar os templates da metodologia nos projetos lá executados, hoje a equipe já cresceu, são oito bolsistas atuando diretamente na aplicação, juntamente com a equipe do Escritório, formada por dois analistas, uma gerente, uma



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

estagiária e um bolsista de iniciação científica, que atua diretamente nas demandas da ferramenta.

Uma ação que tem contribuído para a aceitação do Gerenciamento de Projetos da instituição é o uso de procedimentos menos burocráticos, recentemente houve um *workshop* de Project Model Canvas, que foi um sucesso e já está trazendo frutos, hoje todas as concepções de projeto são feitas desta maneira, envolvendo várias partes interessadas e tornando explícitas as idéias iniciais em relação aos projetos.

A FPTI está crescendo e o uso de boas práticas de gerenciamento de projetos é essencial para promover um gerenciamento adequado, haja vista que hoje estão sendo executados 84 projetos, é preciso buscar a melhoria contínua dos processos utilizados e também métodos novos e adequados a realidade organizacional. O Escritório de Gerenciamento de Projetos tem projetos e idéias para os próximos anos e está ciente que a próxima etapa é uma metodologia para gestão de Programas e Portfólio.

5 Considerações Finais

A FPTI é uma organização nova, que tem sua estrutura baseada na execução de projetos voltados para o desenvolvimento regional, institucional, científico, tecnológico e de inovação. O crescimento da organização e número de projetos se deu rapidamente e não foi possível acompanhar com a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos. Isto ocorreu por diversos motivos explanados durante este trabalho, mas os principais são: *turnover* no Escritório de Gerenciamento de Projetos, a falta de qualificação no tema pelos colaboradores, dificuldade de aplicação e resistência por parte das equipes, gerentes e alta administração.

Hoje devido a uma nova visão da metodologia, o Escritório de Gerenciamento de Projetos, com o apoio da diretoria, implantou uma série de medidas, tais como: curso semipresencial de Gerenciamento de Projetos para funcionários estratégicos da FPTI, no qual prevê atividades práticas para aproximar a teoria da aplicação, a adoção do PM Canvas, uma metodologia ágil e visual que auxilia na definição de escopo e seleção de projetos de forma que os envolvidos reconheçam a aplicabilidade de gerenciamento de projetos com mais facilidade; contratação de oito bolsistas especialistas ou cursando MBA em gerenciamento de projetos, que tiveram a oportunidade de aplicar o conhecimento teórico auxiliando na difusão e aplicação da metodologia nos projetos. Também está sendo desenvolvida de uma ferramenta customizada de gerenciamento de projetos de forma a atender as peculiaridades da FPTI. Com essas iniciativas foi possível institucionalizar o gerenciamento de projetos, conscientizar os funcionários sobre a importância e aplicabilidade, ampliar a efetividade do PMO e aumentar a maturidade da FPTI.

As ações para desenvolver o EGP e aumentar a maturidade da instituição não se encerram por aqui, outros projetos estão previstos como plano de ação para os próximos anos, estes incluem a instalação de um centro de estudos avançados de gerenciamento de projetos; incentivo aos interessados em certificações relacionadas ao Gerenciamento de Projetos; Desenvolvimento e implantação de melhorias na ferramenta de gestão de projetos, atribuindo funções para a gestão de programas e portfólio; contratação de bolsistas, de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado; parcerias com instituições de ensino afim de oferecer o curso que está sendo desenvolvido como opção de pós graduação à distância em gerenciamento de projetos; incentivo a elaboração trabalhos científicos pelos profissionais do EGP; participação em eventos de gerenciamento de projetos; formar especialistas em áreas de conhecimento de GP tais como riscos, aquisições, tempo e outras;

Além das ações pensadas e mencionadas acima, o EGP da FPTI também tem desafios no que incluem contribuir com a implantação de gerenciamento de projetos nos órgãos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

públicos da região oeste do Paraná e o seu maior e mais ambicioso desafio é concorrer e ganhar o prêmio melhor PMO do ano até 2016.

Com o levantamento do histórico, foi possível concluir que o PMO passou por diversas dificuldades, estas já conhecidas por empresas que assumem o compromisso de implantar um PMO. Contudo, mediante as ações desenvolvidas e as ações planejadas, pode-se concluir que o EGP da Fundação Parque Tecnológico de Itaipu está avançando a passos largos, concernente à aplicação da metodologia, suporte, proposição de ferramenta e criação de competências.

Este estudo não encerra-se aqui, surgindo dele outras possibilidades de pesquisa, entre elas o levantamento do nível de maturidade atual da FPTI e elaboração de um plano de ação para o atingimento de um nível de maturidade adequado a necessidade da instituição.

6 Referências

Andrade, M. M. (2001) Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 5ª ed. Atlas.

Barcaui, A. (2012) PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Brasport

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Blog Mundo PM, Simplifique! PM Canvas. Disponível em <<http://blog.mundopm.com.br/2013/06/05/pm-canvas/>> Acesso em 24 de agosto de 2014.

Cervo, A.L., Bervian, P.A. (2002) Metodologia Científica. 5ª ed. Prentice Hall.

Chase, R. *et al.* Administração da produção e operações para vantagens competitivas. 11ª ed. Disponível em <<http://www.ceunes.ufes.br/downloads/2/josefilho-Exerc%C3%ADcios%20Curva%20de%20Aprendizagem.pdf>> Acesso em 30 de agosto de 2014.

Kerzner, H. (2006) Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª ed. Bookman.

Manrique, D.F (2008) Para que serve o Gerenciamento de Projetos. Disponível em <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=251>> Acesso em 30 de agosto de 2014.

PMI (2012) PMBOK: Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5ª ed

VARGAS, R.V. (2005) Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6ª ed. Brasport.

Santos, I. E. (2011) Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica. 8ªed, Impetus.