



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

O Processo Histórico de Construção De um PMO: Estudo de Caso em uma Universidade Paulista

MICHELE APARECIDA DELA RICCI JUNQUEIRA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP
mricci@usp.br

REGINA CÉLIA DA ROCHA BEZERRA

USP - Universidade de São Paulo
regina@fmrp.usp.br

CLAUDIA SOUZA PASSADOR

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP
cspassador@usp.br



O PROCESSO HISTÓRICO DE CONSTRUÇÃO DE UM PMO: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PAULISTA

Resumo

Este artigo fornece evidências empíricas de que os escritórios de gestão de projetos e a gestão de projetos organizacionais podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional. O método utilizado para atingir o objetivo é o estudo de caso, por meio do qual a história de um PMO é apresentada e analisada. Os resultados destacaram que a evolução da organização e do seu PMO é pontuada com eventos, tensões e mudanças. A conclusão é a de que um processo histórico fornece sustentação para o desenvolvimento de uma teoria sobre PMOs e mais genericamente sobre a gestão de projetos em organizações.

Palavras-chave: PMO; Gestão de Projetos; História; Pesquisa Científica.

Abstract

This article provides empirical evidence that the Project Management Offices and the management of organizational projects can be understood as part of a historical process within an organizational context. The method used to achieve the goal is the case study, through which the story of a PMO is presented and analyzed. The results highlighted that the evolution of the organization and its PMO is punctuated with events, tensions and changes. The conclusion is that a historical process provides support for the development of a theory about PMOs and more generally on project management in organizations.

Keywords: PMO; Project Management; History; Scientific Research.



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

1 Introdução

A complexidade de um PMO tem sido analisada exaustivamente por meio da descrição de uma variedade de formas e funções que ele pode apresentar.

Uma das áreas em que a gestão de projetos tem se destacado é na pesquisa científica, que depende em grande parte do financiamento de fontes externas às instituições, um debate que permeia o sistema de produção de conhecimento científico vinculado principalmente ao financiamento público e a autonomia administrativa das universidades. Então, recentemente, a gestão de projetos de pesquisa científica passou a ser de interesse institucional e dos próprios agentes financiadores.

Diante desse cenário, este estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: **o PMO e a gestão de projetos podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional?**

Como objetivo geral, este artigo fornecerá evidências empíricas de que os escritórios de gestão de projetos (da sigla em inglês *Project Management Offices*, PMOs) e a gestão de projetos organizacionais podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional. Especificamente, será uma oportunidade para revelar aspectos inerentes a funções e formas que um PMO voltado para pesquisa científica pode apresentar.

Embora este aspecto seja de interesse do Estado (enquanto formulador de políticas públicas), das agências financiadoras (enquanto executor e financiador das políticas públicas) e da sociedade em geral (foco das políticas públicas), parte-se do princípio de que deva ser objeto de pesquisa destes agentes em cada país e, por isso, a inclusão do escritório de gestão de projetos de pesquisa científica parece merecer atenção por se tornar um importante mecanismo institucional na produção do conhecimento. Portanto, o tema tem alta relevância política, especialmente para a política de inovação. Por meio deste estudo, este cenário é apresentado e discutido.

O estudo de caso pareceu ser o método mais adequado para este tipo de pesquisa, de modo a capturar a riqueza das transformações organizacionais e seus processos. Os instrumentos de coleta de dados foram a pesquisa documental e a observação, que também pareceram mais adequados para extrair as evidências sobre as reestruturações por que o PMO tem passado. Cinco períodos foram analisados.

A aplicação do método a uma instituição pública de ensino, pesquisa e extensão se justifica pelo fato de que as universidades têm sido consideradas como uma fonte de novo conhecimento contribuindo para o desenvolvimento tecnológico. Pesquisadores como Etzkowitz et al. (2000) e Shane (2002) passaram a conceituar as universidades como significantes agentes de mudança tecnológica e desenvolvimento econômico regional (LIBAERS et al., 2006).

Ao avaliar este cenário por meio de outras abordagens, a literatura sobre gestão de projetos mostra que está aberta a novos paradigmas em relação a uma visão mais positivista tradicional (AUBRY et al., 2008), na busca pela construção de novas teorias.

O artigo está organizado da seguinte maneira: a próxima seção destaca o referencial teórico, seguido da metodologia, análise dos resultados e as considerações finais.

2 Referencial Teórico

A principal referência teórica é Aubry et al. (2008), que forneceram evidências empíricas de que os PMOs e a gestão de projetos organizacionais podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional analisando a história dos PMOs em quatro organizações de três setores econômicos (serviços financeiros,



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

telecomunicações e vídeo *games*), utilizando entrevistas e questionários como instrumentos de coleta de dados. Neste estudo os processos foram utilizados como forma de avaliar a dinâmica da vida social e desenvolver e testar teorias de como as entidades sociais se adaptam, mudam e evoluem com o tempo. Os resultados apontaram o PMO como uma entidade construída socialmente que é parte de um sistema organizacional complexo. Ainda na literatura internacional, outros dois artigos estão alinhados com essa visão: Benner e Sandström (2000) e Cunningham et al. (2012).

Benner e Sandström (2000) mostraram que as três esferas da tripla hélice (a política, a industrial e a acadêmica) têm emergido dentro de um novo campo organizacional (a economia baseada no conhecimento) guiado por um sistema de normas destacando a importância da renovação técnica e econômica e o sucesso determinado pelo mercado. Para eles, as agências de financiamento contribuem para a construção, a reprodução e a mudança da ordem institucional da pesquisa acadêmica.

Entretanto, Cunningham et al. (2012) concluíram que, se o financiamento público oferece suporte financeiro e infraestrutura, pouco é discutido sobre os fatores inibidores que os pesquisadores enfrentam. Eles identificaram três fatores-chave: 1) político e ambiental; 2) institucional e 3) o próprio projeto. Os autores também mostraram que os pesquisadores têm pouca influência para superar estes fatores inibidores apesar de seu papel central em conduzir esse tipo de financiamento.

As tensões contidas dentro de sistemas de produção de conhecimento público resultaram em alterações no ambiente de trabalho acadêmico em universidades nos Estados Unidos, Europa e Austrália (CUNNINGHAM et al., 2012). Os administradores das universidades tornaram-se focados em colocar em funcionamento estruturas gerenciais, sistemas de gestão e abordagens que permitam às instituições monitorar e avaliar o desempenho. Segundo Shelley (2010), isso também tem levado ao aumento da visibilidade, da importância e da gestão da pesquisa.

2.1 O escritório de gestão de projetos

Partindo do pressuposto de Benner e Sandström (2000), de que as estruturas institucionais colocam um papel significativo na emergência de novos modelos organizacionais dentro do sistema acadêmico e de Auranen e Nieminem (2010), de que a dependência de recursos externos força as organizações de pesquisa a alterar suas atividades como condições para o financiamento, o escritório de gestão de projetos poderia ser proposto como um mecanismo institucional na produção do conhecimento.

Estruturas organizacionais existentes tendem a impedir a evolução de novas rotinas organizacionais e, dadas as particularidades do financiamento de pesquisa, com diferentes agentes e diferentes estratégias, a estrutura deste financiamento será um elemento crucial no desenvolvimento de novas formas de produção de conhecimento (Benner&Sandström, 2000).

Conhecido na literatura como *Project Management Offices* (da sigla em inglês PMO), essa nova entidade organizacional tem sido criada pelas organizações como parte da resposta a novos desafios em que os projetos são mais numerosos e mais estrategicamente importantes. Hobbs, Aubry e Thuillier (2008) destacam que assim como as organizações são complexas entidades sociais, tão específicas devem ser as estruturas que englobam o PMO.

Parece existir um esforço acadêmico em listar quais seriam suas características (AUBRY et al., 2010), responsabilidades e tarefas similares. Tem sido sugerido que esse tipo de escritório facilita a transferência de conhecimento (DESOUZA; EVARISTO, 2006; ANDERSEN et al., 2007) e a comparabilidade entre os projetos gerenciados (ANDERSEN et al., 2007).



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

Andersen et al. (2007) realizaram um estudo comparativo utilizando uma amostra de empresas que tinham acumulado experiências neste campo e outra amostra de empresas parceiras que eram entendidas como modelo de *benchmarking*. O objetivo foi identificar os fatores comuns, positivos e negativos, que pareciam ditar a taxa de sucesso de um PMO. Como resultado, foi encontrado que os PMOs bem sucedidos assumem a responsabilidade por diferentes funções relacionadas ao projeto, treinamento e desenvolvimento de competências, propondo novos projetos e assegurando a qualidade dos projetos.

Hobbs e Aubry (2007) aplicaram um *survey* com a finalidade de descrever PMOs e seus contextos organizacionais. A variedade na forma e na função de um PMO foi um resultado compatível com a literatura, que tem observado que as tentativas de reduzir essa variedade a um limitado número de modelos têm falhado. Também mostrou que na maioria dos casos os PMOs são estruturas instáveis e as organizações geralmente reconfiguram seus PMOs a cada poucos anos: o fato de metade dos respondentes do *survey* reportar que a legitimidade de seu PMO na presente forma está sendo questionada é um resultado consistente com a interpretação da estruturação do PMO como um processo organizacional em curso e de como as organizações buscam por um adequado arranjo estrutural.

Aubry, Hobbs e Thuillier (2007) apresentaram uma estrutura conceitual para compreender o escritório de gestão de projetos de pesquisa científica. Parte-se da hipótese de que o PMO deve afastar-se da abordagem positivista tradicional para um novo quadro conceitual. O quadro teórico proposto baseia-se em três campos teóricos complementares (inovação, sociologia e teoria organizacional) para formar uma compreensão inovadora do PMO.

Hobbs, Aubry e Thuillier (2008b) relataram também a criação e a reconfiguração do PMO como uma inovação organizacional a partir da análise de onze casos, com o objetivo de entender o PMO e a dinâmica relação entre gestão de projetos e o contexto organizacional. Para isso, foram examinados quatro subconjuntos da literatura sobre inovação para identificar abordagens alternativas para o exame dos PMOs como inovações organizacionais: a literatura geral sobre inovação, a evolução, a co-evolução e o isomorfismo institucional, todas elas sensíveis à evolução sobre o tempo. Os resultados mostraram que este é um fenômeno recente e importante, mas ainda instável e em evolução. O processo de institucionalização e seus resultados ainda não são visíveis.

Em outra pesquisa, Hobbs, Aubry e Thuillier (2008) apresentam evidências empíricas de que os PMOs e a gestão de projetos organizacionais podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional, partindo dos limites tradicionais da teoria de gestão de projetos positivista.

Dai e Wells (2004) apresentaram um estudo empírico que investigou o estabelecimento e uso de PMOs e as condições ambientais nas quais eles operavam. Também identificaram e avaliaram uma série de funções e serviços do PMO e sua influência sobre o desempenho do projeto.

O Project Management Institute (PMI) e o International Project Management Association (IPMA) têm ressaltado objetivos estratégicos da gestão de projetos, ou seja, o objetivo não é apenas para entregar projetos no prazo, dentro do orçamento e em conformidade com as especificações técnicas e de qualidade, o famoso triângulo de ferro (ATKINSON, 1999): o foco é criar valor para o negócio. É nesse sentido que o escritório de gestão de projetos de pesquisa científica pode ser considerado um mecanismo institucional na produção do conhecimento, na medida em que se propõe a auxiliar os pesquisadores na condução do financiamento público.

O gerenciamento de projetos tem sido utilizado de maneira bem sucedida em diversas áreas, como tecnologia da informação, construção, governo e educação (KENNY, 2003) e os



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

escritórios de gerenciamento de projetos têm sido relatados nas indústrias de telecomunicações, aeroespacial e de defesa há um longo período de tempo (DESOUZA; EVARISTO, 2006).

Uma das áreas em que a gestão de projetos tem sido objeto de destaque é em instituições de pesquisa. Os pesquisadores executam atividades de pesquisa nas universidades e laboratórios de pesquisa públicos que estão envolvidos numa terceira missão (ou atividades empresariais), como parte de suas atividades principais, conectando universidades e indústrias e posicionando as universidades no centro do sistema de produção de conhecimento.

No Brasil, são poucas as referências neste contexto. O que mais pareceu se aproximar foi Pinheiro e Rocha (2012), que buscaram entender de que maneira técnicas, processos e ferramentas de gerenciamento de projetos contribuem para a gestão para resultados, a partir de três escritórios de gerenciamento de projetos de governos estaduais. Os resultados sugeriram que o gerenciamento de projetos impacta no processo de planejamento e implementação de políticas públicas, atuando, sobretudo, na melhoria da eficiência e da eficácia das práticas da gestão governamental.

Portanto, a partir das referências da literatura, este estudo pretende testar a seguinte proposição:

P_{1a}: o PMO e a gestão de projetos podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional.

A busca pelas referências foi realizada principalmente na base de dados Scopus com as palavras-chave: Funding, Research, University, Innovation. Após uma busca preliminar, a inclusão de referências foi feita de maneira iterativa.

Após a apresentação da metodologia, serão analisados os resultados.

3 Metodologia

Esta seção descreve brevemente os procedimentos metodológicos. O objetivo é mostrar que os escritórios de gestão de projetos e a gestão de projetos organizacionais podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional.

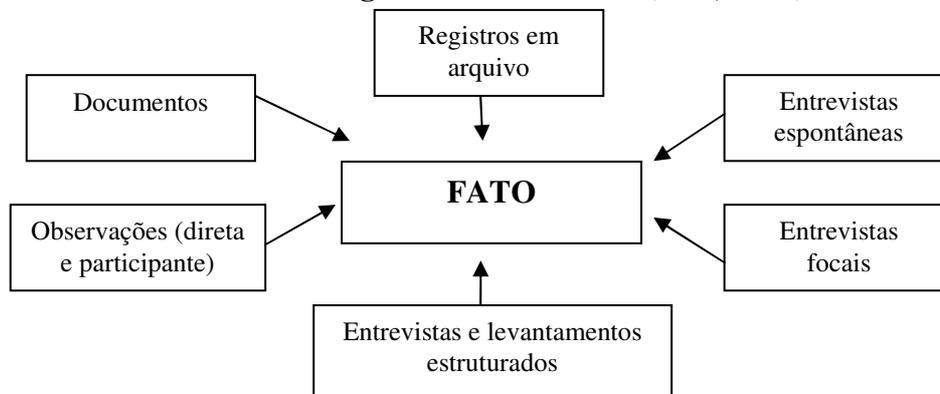
O estudo pode ser considerado como empírico e a abordagem como qualitativa e quantitativa. De maneira semelhante em Aubry et al. (2008), esta pesquisa se baseia na epistemologia construtivista, na qual o fenômeno é a realidade e o pesquisador interage com o objeto de estudo, considerando a complexidade dos PMOs e das entidades sociais (as organizações), em que a realidade não pode ser capturada exclusivamente com modelos simples existentes, diferentemente do positivismo, em que o pesquisador assume um papel tradicional. O estudo de caso pareceu ser o método mais adequado para este tipo de pesquisa. Ele possui grande diversidade de técnicas e possibilita o uso de diferentes fontes de informação.

Yin (2005) propõe a convergência de evidências, conforme Quadro 1 abaixo, de modo a formar um processo de triangulação a partir de múltiplas formas de evidências.

Portanto, os instrumentos de coleta de dados selecionados foram a pesquisa documental e a observação, que também pareceram mais adequados para extrair as evidências sobre as reestruturações por que o PMO tem passado. Cinco períodos serão analisados.



Quadro 1
Convergência de evidências (YIN, 2005)



3.1 Protocolo para o estudo de caso

De maneira geral, o estudo de caso terá a seguinte forma, descritos na sequência: visão geral, procedimentos de campo, questões e guia para o relatório do estudo de caso.

3.1.1 Visão geral do estudo de caso

A FAPESP implantou um programa piloto de treinamento para as equipes dos chamados Escritórios de Apoio Institucional ao Pesquisador (EAIP). Essa iniciativa teve início no mês de outubro de 2010 com a elaboração do programa e preparo da equipe e do material audiovisual.

Embora mantivesse há anos pontos de apoio a pesquisadores distribuídos por diversas universidades e instituições de ensino superior e de pesquisa no Estado de São Paulo, essa ação precisava ser ampliada e, em conjunto com a Diretoria Científica, a Diretoria Administrativa começou a procurar meios para melhorar esse apoio. Assim, surgiu a ideia de criar um programa de treinamento para as equipes das próprias instituições de pesquisa para dar apoio ao pesquisador.

De acordo com a FAPESP, ele pode ser conceituado como uma unidade que centraliza e coordena a gestão de projetos sob seu domínio. Assume, entre outras funções, o apoio e o acompanhamento da execução de projetos de pesquisa.

Neste contexto, a FAPESP tem estimulado as universidades paulistas a multiplicar suas seções técnicas de apoio institucional ao pesquisador. Dessa forma, a tendência é que as universidades comecem a formar o pessoal especializado no apoio institucional aos pesquisadores. O treinamento oferecido pela FAPESP é importante para que o trabalho dos profissionais de apoio se alinhe aos procedimentos exigidos pela Fundação. Após o treinamento, uma equipe da FAPESP visita as Unidades que receberam o treinamento para avaliar o andamento do trabalho e, portanto, o retorno do treinamento que foi oferecido.

A implantação de um escritório de apoio a pesquisadores tem sido estabelecida inclusive como condição essencial para que a FAPESP aprove concessão de auxílio aos Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão (CEPIDs). A tendência é a de que essa exigência se amplie como condição para a concessão de outros tipos de projetos de pesquisa.

3.1.2 Procedimentos de campo



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

A coleta de dados depende basicamente do acesso à instituição de pesquisa selecionada, partindo-se do princípio de que há o acesso às demais fontes de evidências (documentos disponíveis na Internet).

3.1.3 Questões do estudo de caso

As questões do estudo de caso dependem da revisão sistemática da literatura. A estruturação destas questões é fundamental na condução do estudo de caso e na elaboração do guia para o relatório de um estudo de caso. A coleta de evidências partiu da observação dos autores e da pesquisa documental no último Relatório de Gestão elaborado pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (2013).

3.1.4 Guia para o relatório do estudo de caso

Após a coleta das evidências, deverá ser elaborado o relatório do estudo de caso, que poderá ser enriquecido com a triangulação proposta por YIN (2005).

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) disponibiliza em sua página eletrônica a relação de instituições que realizaram o treinamento para as equipes dos EAIP. A unidade de análise para o estudo de caso então é a Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FMRP-USP), um desses escritórios.

A coleta de dados cobre os anos de funcionamento do PMO mostrando sua história e sua evolução. A observação inclui um período anterior à implementação do PMO de modo a entender o contexto predominante à época.

A próxima seção apresenta os resultados da investigação do PMO.

4 Análise dos resultados

Visando investigar se os escritórios de gestão de projetos e a gestão de projetos organizacionais podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional, esta seção mostra um PMO considerando o contexto no qual está localizado e a evolução deste contexto. A intenção não é aprofundar os detalhes da análise das informações, mas apresentar evidências de que capturar uma foto instantânea de um PMO é insuficiente (AUBRY et al., 2008).

A história do PMO foi dividida em cinco períodos de modo a evidenciar os eventos. Essa história é caracterizada por períodos de relativa estabilidade pontuada por períodos de mudança, assim como um contexto de rápido crescimento durante os primeiros anos, mantido nos anos subsequentes.

4.1 A história da organização e seu PMO

A Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FMRP-USP) é uma autarquia mantida pelo Estado de São Paulo e ligada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia.

A FMRP-USP está inserida num denominado complexo acadêmico de saúde que abrange o Hospital das Clínicas, o Hospital Estadual de Ribeirão Preto (HERP), a Maternidade do Complexo Aeroporto (MATER), Hospital Estadual Américo Brasiliense, Fundação Hemocentro de Ribeirão Preto (FUNDHERP) e a Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Assistência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (FAEPA). Criada em 1952 pela lei estadual nº. 161, de 24 de setembro de 1948, a FMRP possui 341 docentes distribuídos em 14 departamentos (Biomecânica, Medicina e



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

Reabilitação do Aparelho Locomotor, Bioquímica e Imunologia, Biologia Celular e Molecular e Bioagentes Patogênicos, Cirurgia e Anatomia, Clínica Médica, Farmacologia, Fisiologia, Genética, Ginecologia e Obstetrícia, Medicina Social, Neurociências e Ciências do Comportamento, Oftalmologia, Otorrinolaringologia e Cirurgia da Cabeça e Pescoço, Patologia e Medicina Legal e Puericultura e Pediatria), e 562 servidores técnico-administrativos, segundo o levantamento disponível em sua página na Internet (www.fmrp.usp.br, na Guia FMRP em Números), com dados de julho de 2014.

4.1.1 Primeiro Período: Pré-PMO (2009-2010)

O primeiro período começa na gestão do Prof. Dr. Benedito Carlos Maciel, eleito diretor da FMRP-USP pelo período de 2009-2013. Este período Pré-PMO é marcado pela busca de um sistema de informação pela área financeira capaz de auxiliar a gestão de recursos orçamentários da Unidade. Por meio de um *benchmarking* com outra Unidade (Instituto de Química de São Carlos), foi implantado o Sistema de Informações Gerenciais (SIG), voltado para atender cerca de 100 centros de despesa. A partir do SIG, o PMO customizou a ferramenta de modo que pudesse atender a gestão dos projetos de pesquisa (então chamado Sistema de Informações Gerenciais Extraorçamentários - SIGEO). Além disso, a FAPESP lançou a Reserva Técnica para Infraestrutura Institucional de Pesquisa (RTI), na forma de um projeto institucional cujo valor monetário depende do valor de cada projeto aprovado pelos pesquisadores da Unidade.

Foi neste período também em que foi implantado o Centro de Gerenciamento de Projetos (CGP), em 1º de setembro de 2010, com o objetivo de apoiar os pesquisadores no planejamento financeiro, execução e prestação de contas de projetos de pesquisa científicos financiados pelas agências de fomento (FAPESP, CNPq, CAPES e outros). Num primeiro momento, o auxílio a pesquisadores seria voltado para a gestão financeira, oferecido por meio da Assistência Técnica Financeira (ATF). Dentre as suas atribuições, a ATF participa do planejamento, administração e contabilização dos recursos orçamentários e extraorçamentários, de acordo com normas e legislação vigentes. Para atender a toda demanda da FMRP, a ATF atualmente é composta por quatro seções (Contabilidade, Convênios, Material e Tesouraria), um serviço (Serviço de Compras e Importação) e a partir de então pelo CGP.

Com a implantação do PMO, era necessário um treinamento para que a equipe pudesse agilizar o atendimento. Nesse sentido, a FAPESP lançou o treinamento para os escritórios de apoio institucional ao pesquisador e, de 18 a 22 de outubro de 2010, a FMRP-USP foi a primeira turma a realizá-lo.

Antes do PMO, a gestão do projeto era feita pelo próprio pesquisador.

4.1.2 Segundo Período: Planejamento (2011)

O segundo período é marcado pela recepção de projetos de pesquisa e pelo desenvolvimento das pessoas. O PMO tornou-se um importante ator no contexto institucional, ao mesmo tempo em que acumulou responsabilidades.

Com a implantação do CGP foi possível identificar alguns aspectos qualitativos do gerenciamento de projetos de pesquisa:

- a) Há relato de pesquisadores de que com o CGP há espaço para participar de novos editais disponibilizados pelas agências de fomento, já que têm o tempo dedicado para a pesquisa,
- b) Apoio da FAPESP na execução do projeto, com respostas rápidas para as questões que poderiam influenciar na utilização dos recursos, sem prejuízos para o andamento das pesquisas. Os escritórios de apoio institucional a pesquisadores têm um canal



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

- privilegiado no “Converse com a FAPESP”, para contato direto com a equipe que ministra os treinamentos,
- c) Agilidade da FMRP em apoiar as demandas de infraestrutura para os projetos de pesquisa, atividade realizada pela ATF em conjunto com a Assistência Técnica Administrativa (ATAd),
 - d) Diminuição do retrabalho na elaboração na execução financeira e na prestação de contas,
 - e) Otimização do tempo e dos recursos envolvidos, tanto na instituição como na agência de fomento,
 - f) Os pesquisadores possuem orientação adequada caso ainda queira gerenciar seu projeto, mas possua pendências na execução do projeto ou nas prestações de contas,
 - g) Acesso das agências de fomento às sugestões dos pesquisadores para aperfeiçoamento das normas e de adequação dos procedimentos à realidade da administração da pesquisa.

4.1.3 Terceiro Período: Técnico (2012)

O terceiro período é marcado pela transferência de um funcionário da Unidade para o PMO, em agosto de 2012, o que permitiu ao PMO a recepção de mais projetos de pesquisa. Apesar da gestão integrada, o PMO teve boa aceitação pela comunidade e, dada a restrição de pessoal, começou a atender os projetos a partir de uma lista de espera, ou seja, à medida em que a gestão de um projeto era concluída, outro era iniciada. Houve também a concessão de projetos institucionais pela USP - os Núcleos de Apoio à Pesquisa (NAPs), que também requereu esforço da equipe para administrá-lo. Além do aspecto técnico, neste período começa a surgir uma cultura de gestão de projetos na Unidade.

Ainda neste período, a FAPESP convidou a FMRP-USP a participar do 1º Workshop Escritórios de Apoio Institucional ao Pesquisador, realizado em 18 de outubro de 2012, cujo objetivo foi apresentar seu modelo de gestão na instalação do CGP. Outras duas instituições também foram convidadas a participar do evento: a Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo e o Instituto de Química de Araraquara da UNESP.

4.1.4 Quarto Período: Reestruturação (2013)

O quarto período é marcado pela troca da diretoria. O Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior foi eleito pelo período de 2013-2017. Considerando a lista de espera para atendimento de projetos de pesquisa e a aprovação dos NAPs, dois novos funcionários são incorporados ao PMO, nos meses de maio e julho. Além disso, também foi feita a reestruturação das atividades vinculadas à Importação, já que os projetos financiados pelo CNPq, pela USP e pela RTI demandavam o apoio institucional. Foi desenvolvida uma ferramenta para a gestão dos processos de importação, o que conferiu agilidade na gestão. O final do período é marcado pelo lançamento de novas normas para a concessão de auxílios pela FAPESP.

4.1.5 Quinto Período: Revisão (2014)

O quinto período é marcado por maiores turbulências. Após a posse do novo reitor da USP, em 25 de janeiro de 2014, para o período de 2014-2018, além de uma nova filosofia de gestão, foi implantada uma nova estratégia financeira em função do comprometimento com a folha de pessoal. Com a redução de recursos, foi necessária a rescisão do contrato com o estagiário voltado para a regularização do Patrimônio adquirido com os recursos das agências de fomento. Também foi feita a troca de um dos membros do PMO, que foi incorporado em atividades de outra seção da Unidade.



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

Nesse contexto, o papel do PMO se torna ainda mais importante e alinhado aos fins da Universidade. Na sequência, serão apresentadas informações que puderam ser mensuradas durante os cinco períodos.

1. Número de projetos gerenciados pelo CGP

A Tabela 1 mostra que o número de projetos de pesquisa atendidos pelo CGP aumentou no período de 2010/2014 (de 22 para 77) e a Tabela 2 mostra que o número de projetos de pesquisa concluídos teve impacto considerável (de 3 para 44) no período de 2010/2013.

Tabela 1
Número de Projetos de Pesquisa Gerenciados pelo CGP no período de 2010/2014

Ano/Agência	FAPESP		CNPq		CAPES		Total
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	
2010	17	77,27%	2	9,09%	3	13,64%	22
2011	46	77,97%	10	16,95%	3	5,08%	59
2012	66	76,74%	17	19,77%	3	3,49%	86
2013	69	71,13%	24	24,74%	4	4,12%	97
2014	52	67,53%	23	29,87%	2	2,60%	77

Tabela 2
Projetos de Pesquisa Concluídos no Período de 2010/2014

Ano/Agência	FAPESP	CNPq	CAPES	Total
2010	-	-	-	-
2011	3	-	-	3
2012	14	2	-	16
2013	31	6	-	37
2014	37	4	3	44

2. Captação de Reserva Técnica Institucional

A chamada RTI é um recurso concedido pela FAPESP às unidades de pesquisa a calculada com base no registro dos termos de outorga (um tipo de contrato com os pesquisadores) no exercício anterior, a partir de percentuais definidos pela FAPESP. O encaminhamento da proposta deve ser feito depois de aprovado pela congregação ou colegiado superior da instituição.

Essa reserva técnica pode ser utilizada para: a) reformas de laboratórios e outras despesas para infraestrutura de pesquisa; b) apoio à manutenção e melhoramentos em infraestruturas coletivas de apoio a pesquisa; c) aquisição de equipamentos, livros e base de dados para manutenção de bibliotecas; d) organização de cursos para atualização dos técnicos dedicados à infraestrutura de pesquisa; e) despesas com ações necessárias para a transferência de tecnologia, incluindo-se registro de propriedade intelectual, relativas a resultados dos projetos apoiados, desde que pagas à agência de inovação da instituição sede.

Para a FMRP, esse recurso é fundamental e tem sido utilizado democraticamente, por meio da priorização dos projetos de infraestrutura de acordo com o interesse institucional a partir da discussão/análise conjunta com a diretoria e os chefes de departamentos. De acordo com a Tabela 3, observa-se que essa reserva técnica tem crescido ao longo dos anos, mostrando a eficiência dos pesquisadores na captação de recursos junto à FAPESP. É



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

esperado que com o apoio do CGP haja aumento do recurso captado pelos pesquisadores na FAPESP, o que, por conseguinte resultaria em aumento na RTI (mantendo todas as condições constantes).

Tabela 3
Captação e Aplicação da Reserva Técnica Institucional

Ano	Valores		Alíneas	Material Permanente	Serviços - P. Jurídica	Material de consumo	Total
	RS	%					
2007	620.434,28	5,46%	2007	38.202,22	556.248,60	25.892,68	620.343,50
2008	2.281.031,00	20,06%	2008	1.085.717,28	1.262.971,97	76.007,27	2.424.696,52
2009	1.359.855,00	11,96%	2009	-	1.359.855,00	-	1.359.855,00
2010	2.411.764,00	21,21%	2010	407.503,96	2.003.876,36	-	2.411.380,32
2011	1.098.878,34	9,67%	2011	120.496,00	977.758,81	-	1.098.254,81
2012	1.866.451,00	16,42%	2012	850.396,55	1.016.054,45	-	1.866.451,00
2013	1.730.785,00	15,22%	2013	600.159,40	1.130.625,60	-	1.730.785,00
Total	11.369.198,62	100,00%	Total	3.102.475,41	8.307.390,79	101.899,95	11.511.766,15

3. NAP/INFRA

Os recursos aportados por este programa destinam-se a fortalecer a organização de grupos de pesquisa que atuam sinergicamente e formam recursos humanos qualificados, um estímulo para reverter a força centrífuga criada paradoxalmente pelo desenvolvimento de grupos de pesquisa competitivos e altamente especializados. Serve também de estímulo a grupos que se encontram em processo de organização e que apresentam potencial inovador e perspectivas de sucesso.

Com a terceira fase do programa, já foram investidos recursos de aproximadamente R\$219 milhões (R\$73 milhões para cada fase), originados do orçamento da Universidade.

Os R\$146 milhões investidos nas duas primeiras fases do Programa contemplaram, ao todo, 118 grupos de pesquisas, sendo 43 na primeira etapa e 75 na segunda. Iniciada em 2011, a primeira etapa recebeu 105 propostas. Destas, 43 foram selecionadas. Ao todo, mais de 754 docentes e cerca de 80% das Unidades de Ensino e Pesquisa, Institutos Especializados e Museus participaram do programa. Os incentivos também envolveram a contratação de pessoal, bolsas de doutorado no exterior e recursos para a vinda de pesquisadores estrangeiros.

Na segunda fase, outros 75 NAPs foram instituídos entre 105 propostas apresentadas. Estes novos NAPs estão distribuídos nos campi de São Paulo (52), Ribeirão Preto (13), São Carlos (7), Pirassununga (2) e Piracicaba (1). Com os investimentos de R\$73 milhões serão atendidos 948 docentes e 156 pós-doutorandos, além de outros 61 pesquisadores.

A terceira fase, denominada Ampliação e Melhoramento da Infraestrutura de Pesquisa (INFRA-USP), selecionou propostas para apoio financeiro a pesquisadores ou grupos de pesquisas que visem a ampliar, melhorar ou readequar laboratórios e outros espaços de pesquisas da Universidade. O objetivo é aumentar o impacto das atividades de pesquisa no cenário internacional e fortalecer sua relação com a sociedade. Os recursos serão destinados à infraestrutura, para recuperação, reformas, reparos e ampliações de laboratórios, centros de instrumentação, proteção, recuperação e restauro de acervos de material de pesquisa.

Dentre os recursos captados, destacam-se os projetos contemplados no Programa de Incentivo à Pesquisa– Núcleos de Apoio à Pesquisa – Editais de 2011 e 2012 e Ampliação e Melhoramento da Infraestrutura de Pesquisa – Edital 2012-2013 da Pró-Reitoria de Pesquisa na FMRP-USP, conforme Tabela 4 e 5, respectivamente:

Tabela 4



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

Projetos contemplados no Programa de Incentivo à Pesquisa – Núcleos de Apoio à Pesquisa

Projetos contemplados no Edital de		2011	2012
Projeto	Nome do Projeto	Total (R\$)	
Projeto 1	Núcleo de Pesquisa em Morfofisiologia do Complexo Craniofacial (NAP-CF)	900.000,50	
Projeto 2	Núcleo de Pesquisa em Doenças Crônico-Degenerativas (NAP-DCD)	824.906,43	
Projeto 3	Núcleo de Pesquisa em Doenças Inflamatórias (NAP- DIN)	2.000.000,00	
TOTAL		3.724.906,93	
Projeto 4	Núcleo de Pesquisa em Fisiopatologia e Terapêutica Ocular (NAP-FTO)		900.000,00
Projeto 5	Núcleo de Pesquisa sobre o Envelhecimento e o Idoso (NAP-ENV)		751.750,60
Projeto 6	Núcleo de Pesquisa em Regulação Cardiocirculatória na Insuficiência Cardíaca: Estudo Clínico e Experimental (NAP-NIC)		1.400.000,00
Projeto 7	Núcleo de Pesquisa em Saúde da Criança e do Adolescente – RP (NAP-SCA-RP)		900.000,00
Projeto 8	Núcleo de Pesquisa em Neurobiologia das Emoções (NAP-NuPNE)		900.000,00
Projeto 9	Núcleo de Pesquisa - Centro de Biologia Sistemica Integrada (NAP-CISBi)		900.000,00
TOTAL			5.751.750,60

Tabela 5
Projetos contemplados no Programa de Incentivo à Pesquisa – Ampliação e Melhoramento da Infraestrutura de Pesquisa

Projetos contemplados no Edital de 2012-2013		
Projeto	Nome do Projeto	Total (R\$)
Projeto 1	Atualização do equipamento multiusuário de PCRquantitativo	33.820,00
Projeto 2	Instrumentos para pré-microscopia eletrônica	151.810,00
Projeto 3	Atualização e ampliação do Centro Multiusuário de Imagens	600.000,00
Projeto 4	Reestruturação e Recuperação de laboratórios e equipamentos do NAP "Centro de Biologia Sistemica Integrativa – CISBi"	229.449,33
Projeto 5	Estudos de sinalização celular e mecanismos de indução da formação de celulases pelo fungo <i>Trichoderma reesei</i> (<i>Hypocrea jecorina</i>)	30.200,00
Projeto 6	Hidrocefalia Experimental: Efeitos Neuroprotetores do Edaravone	50.000,00
Projeto 7	Centro de Oncologia, Células-Tronco e Terapia Celular	210.000,00
Projeto 8	Adequação do Espaço de Pesquisa dos Laboratórios Multiusuários do Departamento de Clínica Médica	599.472,03



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

Projeto 9	Ampliação do Laboratório de Processamento de Amostras e atualização do citômetro de fluxo do NAP Doenças Inflamatórias	192.815,30
Projeto 10	Reforma do laboratório de bioserviços ligados a apicultura e meliponicultura	99.930,00
Projeto 11	Regulação cárdio-circulatória na insuficiência cardíaca: estudo clínico e experimental	91.037,00
Projeto 12	Síndrome de Turner: de aberração cromossômica à doença Epigenética	127.820,20
Projeto 13	Infraestrutura do Centro de Medicina Genômica	2.000,00
Projeto 14	Influência das funções motoras e cognitivas no brincar de crianças pré-escolares com paralisia cerebral	38.278,72
Projeto 15	Laboratório de Pesquisa Multiusuário do Departamento de Oftalmologia e Otorrinolaringologia	89.217,99
TOTAL		2.545.850,57

4.2 Discussão

Após a apresentação da história da organização e seu PMO, pode-se dizer que foram observadas relações entre os eventos em diferentes períodos. As mudanças no contexto mostraram conseqüências nas estratégias, que por sua vez levam a mudanças nas estruturas organizacionais.

Os resultados obtidos com essa gestão podem ser mensurados e demonstram a viabilidade de gestão institucional de projetos com benefícios evidentes para os pesquisadores envolvidos. Observe-se que o CGP foi estruturado sem aumento significativo de pessoal, ao mesmo tempo em que incorporou um volume expressivo de atividades gerenciais que se somaram às responsabilidades previamente desenvolvidas na ATF. Esta configuração organizacional horizontal otimizou os resultados obtidos em impactar significativamente os recursos humanos envolvidos no projeto.

Estas evidências estão alinhadas com o resultado de Aubry et al. (2008), ou seja, parece haver uma relação dinâmica entre estratégia e estrutura. Além disso, o PMO e a organização parecem se adaptar e evoluir construindo o contexto juntos.

Também foi ressaltado que os eventos estão acontecendo constantemente, movendo o PMO de um contexto ao outro junto com os componentes da organização. Seguindo esta linha de raciocínio, o PMO é resultado de um conjunto de eventos anteriores e participa do desenvolvimento do futuro, de modo que podem ser vistos com uma participação positiva na construção contínua da organização. Nesse sentido, a instabilidade do PMO é explicada pelo seu contexto.

5 Conclusões/Considerações Finais

O objetivo do artigo era verificar se os escritórios de gestão de projetos e a gestão de projetos organizacionais podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional. Para atingir o objetivo, o estudo de caso pareceu ser o método mais adequado para este tipo de pesquisa, de modo a capturar a riqueza das transformações organizacionais e seus processos. Os instrumentos de coleta de dados foram a pesquisa documental e a observação, que também pareceram mais adequados para extrair as evidências sobre as reestruturações por que o PMO tem passado. Cinco períodos foram analisados.



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

A proposição parece ter sido confirmada, ou seja, deve haver uma relação dinâmica entre estratégia e estrutura. Além disso, o PMO e a organização parecem se adaptar e evoluir construindo o contexto juntos. A coleta de dados cobriu os anos de funcionamento do PMO mostrando sua história e sua evolução. A observação incluiu um período anterior à implementação do PMO de modo a entender o contexto predominante à época.

Como limitação da pesquisa, pode-se destacar o fato de que, embora as evidências estejam alinhadas com o resultado de Aubry et al. (2008), foi abordado outro contexto organizacional. Entretanto, pode-se dizer que se trata de um estudo interessante por retratar o PMO em um país em desenvolvimento e no qual a cultura da gestão de projetos ainda é incipiente, especialmente na administração pública. O tema pode ser de interesse de pesquisadores, universidades e instituições de ensino em geral, agências de fomento e de formuladores de políticas públicas.

Deve-se considerar ainda que a análise possa ser enriquecida ainda com outros eventos, tensões e mudanças que, por sua vez, demandam muito tempo para serem entendidos. Além disso, o estudo de caso foi realizado em apenas uma instituição, fato que restringe a possibilidade de se fazer generalização sobre seus resultados. Entretanto, pode-se considerar que esta é uma oportunidade para estudos futuros, em que outros PMOs possam ser analisados em profundidade.

Na busca pela construção de novas teorias, a literatura sobre gestão de projetos mostrou que está aberta a novos paradigmas em relação a uma visão mais positivista tradicional. Esta pesquisa buscou fornecer sustentação para o desenvolvimento de uma teoria sobre PMOs e mais genericamente sobre a gestão de projetos em organizações. Também mostrou que a área pode expandir seus métodos de investigação, incluindo o uso da triangulação.

6 Referências

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. Organisational project management: An historical approach to the study of PMO. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 1, p. 38-43, 2008.

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. Benchmarking of project management office establishment: extracting best practices. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 2, p. 97-104, 2007.

ATIKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guess and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 7, n. 6, p. 337-342, 1999.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007.

AUBRY, M.; MÜLLER, R.; HOBBS, B.; BLOMQUIST, T. Project management offices in transition. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 8, p. 766-778, 2010.

AURANEN, O.; NIEMINEN, M. University research funding and publication performance – An international comparison. **Research Policy**, v. 39, n. 1, p. 822-834, 2010.

BENNER, M.; SANDSTRÖM, U. Institutionalizing the triple helix: research funding and norms in the academic system. **Research Policy**, v. 29, n. 1, p. 291-301, 2000.



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

CUNNINGHAM, J.; O'REILLY, P.; O'KANE, C.; MANGEMATIN, V. **The inhibiting factors that principal investigators experience in leading publicly funded research.** *Journal of Technology Transfer*, 2012. Disponível em: <DOI 10.1007/s10961-012-9269-4>. Acesso em: 14 janeiro. 2013.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, p. 523-532, 2004.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 5, p. 414-423, 2006.

ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GEBHARDT, C.; TERRA, B. R. C. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. **Research Policy**, v. 29, p. 313-330, 2000.

FACULDADE DE MEDICINA DE RIBEIRÃO PRETO. **Relatório de Gestão**, Ribeirão Preto, 13mar. 2013. Disponível em: <<http://www.fmrp.usp.br>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of Phase 1. **Project Management Journal**, v. 38, n. 1, p.74-86, 2007.

HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. Organisational project management: an historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 1, p. 38-43, 2008.

HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. The project management office as an organizational innovation. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 547-555, 2008.

KENNY, J. Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. **Project Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 43-53, 2003.

LIBAERS, D.; MEYER, M.; GEUNA, A. The role of university spinout companies in an emerging technology: The case of nanotechnology. **Journal of Technology Transfer**, v. 31, n. 4, p. 443-450, 2006.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. S. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 2, p. 199-215, 2012.

SHANE, S. Executive Forum: University technology transfer to entrepreneurial companies. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 6, p. 537-552, 2002.

SHELLEY, L. Research managers uncovered: Changing roles and 'shifting arenas' in the academy. **Higher Education Quarterly**, v. 64, n. 1, p. 41-64, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 212 p.



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

Figura 1
Histórico do PMO no período 2009-2014

