

Nível de maturidade de um escritório de projetos inserido em uma Universidade

ANA CLÁUDIA LARA PRADO

Unochapeco
anaclaudialaraprado@gmail.com

NIUMAR PINHEIRO DE OLIVEIRA

Unochapeco
niumar@unochapeco.edu.br

RODRIGO BARICHELLO

Universidade Comunitária da Região de Chapecó- Unochapecó
rodrigo.b@unochapeco.edu.br

Agradecimento a Capes/Prosup



NÍVEL DE MATURIDADE DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS INSERIDO EM UMA UNIVERSIDADE

Resumo

Estudos sobre gerenciamento de projetos organizacionais têm ganhado espaço na última década, a falha na execução dos projetos pode ter resultados desastrosos dentro de uma organização e para evitá-los vários mecanismos estão sendo desenvolvidos, sendo que o Escritório de Gerenciamento de Projetos é um deles, dentro desse contexto o objetivo geral deste estudo buscou analisar e identificar através de um estudo de caso, o nível de maturidade que o escritório de projetos de uma Universidade localizada no oeste de Santa Catarina se encontra, assim como caracterizar o EGP relacionando as atividades desenvolvidas e os fatores críticos de sucesso. Para atender a proposta, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa e quantitativa, operacionalizadas por meio de entrevista e aplicação de survey. Após realizou - se uma análise de conteúdo. Os resultados indicam que o EGP estudado encontra-se no nível 1 de maturidade no momento, atuando com foco em projetos específicos, em áreas funcionais e com o objetivo básico de dar suporte aos diversos projetos que transitam pelo EGP, além de constatar que a estrutura organizacional da universidade apresenta significativa influencia no desenvolvimento das atividades do escritório de projetos pesquisado, onde constatou-se que se diferencia dos demais escritórios existentes o mercado.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Escritório de Projetos, Níveis de Maturidade.

Abstract

Studies on organizational project management have gained ground in the last decade, failure to execute projects can have disastrous results within an organization and to avoid them various mechanisms are being developed, and the Office of Project Management is one of them, Within this context the general objective of this study was to analyze and identify through a case study, the level of maturity that the project office of a University located in the west of Santa Catarina is, as well as characterize the EGP relating the activities developed and The critical success factors. In order to meet the proposal, a descriptive research of qualitative and quantitative nature was carried out by means of interview and survey application. After a content analysis was carried out. The results indicate that the studied EGP is at the maturity level 1 at the moment, acting with focus on specific projects, functional areas and with the basic objective to support the several projects that transit through the EGP, in addition to verifying that the structure Organizational structure of the university has a significant influence on the development of the activities of the researched project office, where it was found that it differs from other existing offices in the market.

Keywords: Project Management, Project Office, Maturity Levels.



1. Introducao

Independente do ramo de atuacao no qual as organizacoes estao implantadas, o mercado esta se tornando cada vez mais complexo e competitivo, demandando mudancas rapidas. Novas estrategias sao desenvolvidas no intuito de melhorar o desempenho e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva.

Nesta busca por resultados, as organizacoes utilizam hoje de uma estrutura voltada para projetos, com o objetivo de manter a organizacao competitiva, sendo que esses projetos envolvem grande complexidade tecnica, alem de requererem diversidade de habilidades, para tanto novas formas de gestao se desenvolveram e uma delas e o gerenciamento de projetos.

Primeiramente e importante entender o conceito de projetos, para apos falar de gestao de projetos e escritorios de projetos. Basicamente pode-se dizer que um projeto e uma iniciativa unica, que possui um objetivo especifico, com um inicio e um fim bem definidos tratando-se de um conjunto de acoes temporarias. (PMBOK, 2014).

Em relacao a gestao de projetos, trata-se da aplicacao de conhecimentos, habilidades e tecnicas que visam realizar um conjunto de acoes para garantir o sucesso do projeto. A gestao de projetos varia a partir de cada projeto, pois cada um tem suas particularidades e niveis de dificuldades distintas (CLEMENTS E GIDO 2014).

Para Carvalho e Hinca (2004), a definicao tipica de um Escritorio de Projetos e que pode ser formado por um grupo de pessoas de um departamento da organizacao que e responsavel por definir e manter padroes de gerenciamento de projetos.

Um Escritorio de Projetos e uma pratica da gestao de projetos que busca melhorar o desempenho dos projetos nas organizacoes. Assim, "o Escritorio de Projetos apresenta como objetivo basico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo a empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possivel" (CARVALHO e HINCA, 2004, p. 1).

O objetivo do presente artigo se da no sentido de verificar com base nos conceitos ja elaborados sobre niveis de maturidade, em qual deles se encontra o escritorio de projetos da Universidade, com base em suas caracteristicas e peculiaridades, bem como, a analise das atividades que sao desenvolvidas em seu escritorio de gestao de projetos.

O tema proposto para este trabalho e relevante na area de gerenciamento de projetos, haja vista a necessidade de obtengao de resultados de forma rapida e precisa pelas organizacoes. A existencia de um Escritorio de Projetos (PMO – Project Management Office) bem organizado e estruturado contribui para o sucesso dos projetos desenvolvidos, fornecendo metodologia, ferramentas, informacoes e capacitacao para que os projetos atinjam os objetivos propostos e os resultados almejados sejam alcançados.

Este estudo apresenta uma visao geral do conceito e aplicacao dessa tecnica e esta dividido nas seguintes secoes: incluindo esta introducao que tras uma abordagem de todo o contexto estudado, na secao dois apresentam-se os conceitos de gestao de projetos, definicao de escritorios de projetos, niveis de maturidade em gerenciamento de projetos, caracterizacao por modelo e nivel e maturidade de escritorio de projetos. Na secao 3 estao os procedimentos metodologicos, seguido da apresentacao dos resultados em relacao ao estudo de caso realizado na Universidade e na 5ª secao estao as consideracoes finais e por fim as referencias.

2. Referencial Teorico

2.1 Gestao de projetos e definicao de escritorios de projetos

De acordo com Clements e Gido (2014), a gestao de projetos e mais do que simplesmente delegar atribuicoes de trabalho a individuos e esperar que eles alcancem o



resultado desejado. Esses individuos precisam de informacoes concretas e habilidades reais para trabalhar com sucesso em determinado projeto e conseqüentemente atingir seus objetivos.

Gerenciamento de projetos e a aplicacao do conhecimento, habilidades, ferramentas e tecnicas as atividades do projeto para atender seus requisitos. O gerenciamento de projetos e alcançado atraves da aplicacao e integracao dos 47 processos de gerenciamento de projetos, que sao agrupados em cinco grupos de processos: Inicializacao, planejamento, execucao, monitoramento e controle, e encerramento (PMBOK, 2014)

Nesse sentido Clements e Gido (2014) corroboram que gestao de projetos significa planejar, organizar, coordenar, liderar e controlar recursos para concretizar o objetivo do projeto e o processo de gestao do projeto envolve planejar o trabalho e trabalhar no planejamento.

Kerzner (2002) esclarece que a gestao de projetos e fator critico de sucesso para organizacoes, nao e suficiente as organizacoes dispuserem de meios (tecnicas) e recursos (infra-estrutura) para alcançar sucesso em seus projetos. Para obtencao de resultados praticos, torna-se imprescindivel que a gestao de projetos promova mudancas bem realizadas e sustentadas no ambiente das organizacoes.

Alguns aspectos que estimulam o ambiente em termos da demanda por abordagem estruturada na gestao de projetos, sao em conformidade com (MEDEDITH;MANTEL,2000, p1): "A enorme expansao do conhecimento humano; O crescimento da demanda por uma gama de produtos e servicos cada vez mais complexos e sofisticados; A evolucao dos mercados competitivos para producao e consumo de servicos e produtos".

Segundo FREZATTI, 2008 os beneficios para se tratar os projetos de maneira estruturada sao: "Gerar condicoes para que os gestores do projeto passem a ser responsaveis pelo cliente e sua demanda; Identificacao dos problemas e correcao oportuna; Possibilidade de tomar decisoes sobre objetivos conflitantes; Assegurar que os objetivos sejam atingidos". Para o autor a grande oportunidade das organizacoes passa a ser percebida na area do conhecimento e do seu capital intelectual e menos percebida nas questoes mais tangiveis das entidades.

As organizacoes buscam cada vez mais melhorias contnuas do desempenho dos projetos que executam, o que as levam a buscar meios que garantam que seus projetos sigam seu ciclo de vida dentro dos padroes estabelecidos de custo, prazo, qualidade e conforme seu escopo preliminar. Nesse contexto os Project Management Office (PMOs) ou escritorio de projetos (EGP), aparecem como uma estrutura de grande importancia. CARVALHO E RABECHINI JUNIOR, 2011).

O EGP ou PMO consiste em uma estrutura voltada para aplicacao dos conceitos de gerenciamento de Projetos, que pode auxiliar, sobremaneira, a transformacao das estrategias de uma empresa em resultados. (CARVALHO E RABECHINI JUNIOR, 2011)

O PMO pode ser definido como uma unidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projetos e as equipes da organizacao na implementacao dos principios, praticas, metodologias, ferramentas e tecnicas do gerenciamento de projetos. (DAI;WELLS, 2004).

Nesse contexto o escritorio de projetos contribui para o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos estrategicos da organizacao, alem de contribuir na aproximacao da conducao dos projetos e a alta direcao. De acordo com o PMBOK (2014), ha varios tipos de estrutura de PMO nas organizacoes, que variam em funcao do seu grau de controle e influencia nos projetos da organizacao, tais como: De suporte: desempenha um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores praticas, treinamento, acesso a informacoes e licoes apreendidas com outros projetos. De controle: fornecem suporte e exigem a conformidade atraves de varios meios, o que pode envolver a adocao de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formularios e ferramentas especificas. e Diretivo: assumem o controle dos projetos atraves do seu gerenciamento direto.



O PMO agrupa os dados e informacoes de projetos estrategicos corporativos e avalia como os objetivos estrategicos de nivel mais alto estao sendo alcançados.

A responsabilidade do CPO consiste em cuidar e alimentar o portfolio de projetos da organizacao, desde o estagio de decisao de negocio ate sua implementacao final. Podem ser citadas as seguintes atividades do CPO: envolvimento nas decisoes, estabelecimento de prioridades e negociao de recursos, supervisao, responsabilidade pelo sistema de gerenciamento de projetos em nivel empresarial, avaliacao periodica, gerenciamento de stakeholders de alto nivel em outras (CARVALHO E RABECHINI JUNIOR, 2011).

Para Quelhas e Barcaui (2004, p. 4), "o sucesso relacionado ao Escritorio de Gestao de Projetos depende não somente da equipe que o representa como também do poder da equipe executiva da empresa e de seus principais clientes: os gerentes de projetos". Nesse contexto, desde que esteja muito bem definido e organizado, o PMO aumenta muito as taxas de sucesso total do projeto. Por outro lado, um PMO mal definido pode causar sobrecarga inútil para os projetos e ter impactos muito negativos.

2.2 Níveis de maturidade em gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos, ao longo do seu desenvolvimento se tornou uma ferramenta diferencial para as empresas, pois permite que as organizacoes que antes apenas se preocupavam em fazer projeto de grandes portes, passassem a dar mais atencao a todos os projetos relacionados ao empreendimento. (KERZNER, 2002)

Entende-se que dentro de cada escritorio de projetos, serao encontrados varios niveis de conhecimento, maturidade. Para Kerzner (2002 p.46) é importante compreender que: "Todas as empresas atravessam seus proprios processos de maturidade, e que se trata de um processo que deve preceder a excelencia. A curva do processo de aprendizado para a maturidade é medida em anos".

Diante disso pode-se afirmar que cada empresa possui um processo de maturidade diferenciado, haja vista que, pode variar de uma para outra. "A maturidade em gerencia do processo de desenvolvimento de competencias tem um caracter gradativo que deriva o conceito de maturidade em gestao de projeto" (CARVALHO E RABECHINI JUNIOR, 2011, p. 354). De acordo Paulk et al. (1995) existem caracteristicas que diferencia as organizacoes imaturas das maduras:

– Organizacoes imaturas: Processo improvisado por profissionais e gerentes. Não é rigorosamente seguido e o cumprimento não é controlado. Altamente dependente dos profissionais atuais. - Baixa visao do progresso e da qualidade. A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos. - Arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia. Custos de manutencao excessivos. Qualidade dificil de prever.

– Organizacoes maduras: - Coerente com as linhas de açao, o trabalho é efetivamente concluido. Definitivo, documentado e melhorado continuamente. - Com apoio visivel de alta administracao e outras gerencias. Bem controlado, fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle. São utilizadas medicoes do produto e do processo. Uso disciplinado da tecnologia.

A maturidade em gestao de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitiva e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucesso. Apenas aumentam a sua probabilidade (KERZNER,2002 p. 46):

Dessa forma, em que pese, a empresa possuir ou aplicar processos repetitivos, estes não garantem por si só o sucesso do empreendimento. Para Rodrigues (2006, p. 273): "Os modelos de maturidade apresentam-se para auxiliar as empresas a entender seus niveis de



competências em gerenciamento de projetos e a estabelecer estratégias em busca do aprimoramento contínuo, visando atingir seus objetivos por meio de projetos”.

Quando aplicado o conceito de maturidade a uma organização, refere-se ao estado em que a organização se encontra em perfeitas condições para alcançar seus objetivos, ainda a maturidade em projetos também pode significar que uma organização está perfeitamente condicionada para gerenciar seus projetos. (BOUER, CARVALHO, 2005)

Concluindo, a maturidade em escritório de projetos configura-se por níveis evolutivos, que vão se concretizando a cada estágio. Assim, conclui-se que os escritórios de projetos vem a carear para que as organizações atinjam a maturidade em gerenciamento de projetos, utilizam-se de suas técnicas e funções para garantir profissionalismo e excelência nos propósitos estabelecidos para o cumprimento das metas e objetivos empresariais, assim destaca-se a importância da maturidade em gerenciamento de projetos para as organizações, sendo que a maturidade em gerenciamento de projetos pode apresentar ainda sua caracterização por modelos e níveis.

2.3 Caracterizações por modelo e nível

A exploração dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos tem seguido, geralmente, o conceito de crescimento evolutivo, hoje amplamente divulgado pelo Capability Maturity Model (CMM) desenvolvido pelo Software Engineering Institute[...]. Um dos primeiros autores na área de gerenciamento de projetos a tratar do assunto foi Kerzner (1999), que propôs cinco níveis de desenvolvimento de competências para que as empresas alcancem a excelência (RODRIGUES, RABECHINI E CSILLAG, 2006, p.275).

O CMM foi desenvolvido pelo Software Engineering Institute(SEI), da Carnegie Mellon University, consolidando esse conceito para as atividades de projeto de TI. [...]Cada nível de maturidade corresponde um conjunto de áreas-chave de processo cuja estruturação é considerada necessária (CARVALHO E RABECHINI JUNIOR, 2011).

Embora PMMM diferencie-se em vários aspectos do CMM, sua estrutura também contempla instrumentos de benchmarking para medir o progresso da organização ao longo do modelo de maturidade. Nesse modelo detalham-se cinco níveis de desenvolvimento: nível 1 – linguagem comum; nível 2 – processos comuns; nível 3 – metodologia singular; nível 4 – benchmarking; e nível 5 – melhoria contínua. (CARVALHO E RABECHINI JUNIOR, 2011).

Assim, conforme abordado anteriormente um dos precursores na área de gerenciamento de projetos a tratar do tema proposto foi Kerzner, ainda no ano de 1999, apresentando 5 níveis de desenvolvimento de competências para o ápice das organizações.

Os melhores programas educacionais são aqueles baseados em arquivos documentados de “lições aprendidas”. Nas organizações maduras, a equipe de projetos tem a obrigação de preparar um arquivo de lições aprendidas na prática, que são então integradas aos programas de treinamento em que melhor se encaixem (KERZNER, 2002, 51). Dessa forma, compreende-se que através do que já foi realizado busca-se o aprimoramento e aplicação de lições já vivenciadas, devendo estas estarem em um arquivo criado pela equipe de projeto, sendo este, um dos melhores programas educacionais.

Em 1988, nasce a ideia de criar um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos que fosse padrão do PMI o programa Organizacional Project Management Maturity Model, que significa Gestão de Projectos Organizacional Modelo de Maturidade.

Dois termos são chaves para a compreensão do modelo OPM3: organizacional e maturidade. Portando o modelo PMO3 constitui quatro níveis de maturidade: padronização; mediações, controle e melhoria contínua (CARVALHO E RABECHINI JUNIOR, 2011, P. 357).



O modelo OPM3 é composto pelos elementos: Melhores Práticas Capacidades; Resultados; Indicador de Desempenho é todo um conjunto que define a maturidade do organizacional de um projeto, através da aplicação das melhores possíveis práticas na organização.

A partir então dos modelos propostos por diversos autores, as diferentes contribuições restaram sintetizadas na pesquisa elaborada por Rodrigues (2006), em basicamente 3 níveis de escritório de projeto, sendo que para a referida pesquisa foram adotados os seguintes modelos:

- Escritório de Apoio a Projetos;
- Escritório de Gerenciamento de Projetos e
- Diretoria de Projetos.

O modelo 1, conhecido como Escritório de Apoio a Projetos, que segundo RODRIGUES 2006, atuam com foco em projetos específicos, este tipo é utilizado normalmente nas áreas funcionais e tem como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos do gerenciamento de recursos (RODRIGUES, RABECHINI E CSILLAG, 2006, P.277). Este PMO possui, portanto como foco, apenas projetos específicos, servindo como apoio/suporte para os projetos da organização.

O modelo 2 corresponde ao Escritório de Gerenciamento de Projetos, que possui foco em programas ou múltiplos projetos, este tipo prevê os diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos (RODRIGUES, RABECHINI E CSILLAG, 2006, p.277). Este segundo nível, possui direcionamento em programas ou múltiplos projetos, atuando como um centro que propaga as práticas de gerenciamento de projetos.

O terceiro nível restou denominado Diretoria de projetos, com foco na gestão do *portfólio* de projetos, este tipo prevê toda a empresa focando as questões estratégicas em termos de gerenciamento de projetos. Orienta e aloca recursos e é responsável pelo sucesso dos projetos (RODRIGUES, RABECHINI E CSILLAG, 2006, P.277). Este terceiro nível atua para que toda a empresa esteja focada nas questões estratégicas em termos de gerência de projetos, sendo responsável pelo sucesso dos projetos, onde resta de fato implementado o escritório de projetos.

Diante de todo o abordado o nível de PMO adotado pela organização varia de acordo com a necessidade da empresa, sua estrutura organizacional, bem como a maturidade da empresa em gerência de projetos.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e quantitativa, do tipo descritivo, fundamentou-se em pesquisa bibliográfica por dados secundários, baseando em material teórico, teses, dissertações e artigos, o instrumento metodológico foi o estudo de caso, sendo que a coleta de dados foi através da aplicação de um survey e entrevista direta, semi - estruturada, que serviram de base para o problema de pesquisa.

O método de estudo de caso é particularmente indicado nessa pesquisa, uma vez que possibilita uma oportunidade para estudar um aspecto específico de um problema de forma ligeiramente aprofundada e num curto período de tempo (GIL, 2010).

O método de Survey é uma forma de pesquisa social empírica que analisa uma amostra populacional e envolve a coleta de informações de pessoas sobre elas mesmas ou sobre as regiões que pertencem. A aplicação desse método é eficaz quando o pesquisador deseja investigar o que, porque, e de que forma acontece determinada situação. (BABBIE, 2003).



Em rela3o a entrevista, Ribeiro (2008) trata a entrevista como uma t3cnica pertinente quando o pesquisador quer obter informa3es a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento.

A unidade de an3lise escolhida foi o escrit3rio de projetos de uma Universidade, localizada no estado de Santa Catarina que atende aproximadamente 10.000 alunos distribuídos em 58 cursos de gradua3o, 30 Pós Gradua3o Lato Sensu e 7 Stricto Sensu.

Definidos os conceitos, elaborou-se o question3rio que foi aplicado a 100% da popula3o que comp3e os funcion3rios do escrit3rio de projetos da Universidade. A coleta das informa3es ocorreu no m3s de janeiro de 2017.

As quest3es envolveram perguntas sobre as característias do escrit3rio de projetos da Universidade e na sequencia por quest3es sobre a maturidade do escrit3rio dividido em tr3s nív3is: 1, 2 e 3, perfazendo o total de 34 quest3es. Para a an3lise, foram feitas tabula3es agregadas de todos os dados, divididos por nív3is de maturidade do escrit3rio de projetos. Isso permitiu elaborar compara3es entre os responderam sobre um determinado tipo de escrit3rio (nív3is 1, 2 ou 3).

A entrevista foi realizada com a participa3o de 75% do quadro de funcion3rios, onde se realizou uma conversa aberta para identifica3o das atividades realizadas pelo escrit3rio. A entrevista foi gravada para manter a fidedignidade dos dados e posteriormente foi transcrita.

4. Análise dos Resultados

4.1. Aspectos gerais do escrit3rio de projetos da Universidade

O escrit3rio de projetos foi fundado em 2013, pouco mais de 3 anos, sendo que o quadro de funcion3rios é composto por (75%) feminino e (25%) masculino. No que diz respeito ao tempo de servi3o, (25%) dos respondentes trabalham desde a funda3o, a mais de 3 anos, (25%) entre 2 e 3 anos, e (50%) a menos de 2 anos, todos afirmam que existe cursos de aperfei3oamento que s3o oferecidos para equipe.

Em rela3o aos projetos que transitam pelo escrit3rio, na tabela 1 constam os projetos analisados entre 2013 a 2016, e o valor anual correspondente.

Tabela1

Projetos analisados no escrit3rio

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Os dados se referem aos projetos aprovados no referido perío do, a execu3o acontece em média no decurso de um ano.

4.2 Atividades desenvolvidas pelo Escrit3rio de Projetos e suas particularidades

O escrit3rio de projetos da Universidade pesquisada apresenta algumas particularidades em rela3o aos demais EGP padr3es localizados em empresas comerciais.

Para o desenvolvimento das atividades inicialmente é feito o mapeamento de recursos disponív3is das principais fontes de fomento, visando à busca de oportunidades. Identificada às oportunidades e entendendo que há a possibilidade de submiss3o de projetos pela Universidade, ou por meio dos professores, divulgam-se estas oportunidades internamente, via SMI e E-mail, para que os interessados entrem em contato com o EPPS.



Durante a elaboração dos projetos, o EPPS presta assessoria e apoio aos interessados na elaboração de projetos, seguido de acompanhamento e verificação de todo o processo de desenvolvimento até a submissão do projeto. É realizada a análise (estrutural/textual e financeiro-orçamentária) do projeto, bem como a organização (elaboração e solicitação) dos documentos necessários. Além disso, o EPPS acompanha a aprovação ou reprovação do projeto e divulga ao coordenador. Se o projeto for aprovado o EPPS orienta/auxilia o coordenador em relação aos documentos necessários, abertura de conta e assinatura dos documentos (convênio, contrato de repasse, termo de outorga...). Auxilia também nas respostas à diligências durante o processo de análise do projeto por parte do órgão de fomento.

Durante a execução dos projetos aprovados, o EPPS acompanha a publicação e liberação do recurso, verificando regras da conta bancária e aplicação financeira. Além disso, orienta sobre as emissões dos documentos fiscais para posterior prestação de contas; controla planilhas e/ou sistemas próprios dos órgãos e/ou governo federal, inserindo processos de execução (compras), lançamento de notas fiscais, recibos e faturas, bem como a realização de pagamentos, além de efetuar alterações de plano de trabalho (remanejamentos), acompanhamento dos gastos de cada projeto/convênio em execução, incluindo contratos firmados entre os fornecedores e a instituição e auxilia nos pedidos de prorrogação de vigência.

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

O EPPS também auxilia nas prestações de serviços de Laboratórios e Unidades Prestadoras de Serviços, como por exemplo, o Laboratório de Análises de Alimentos e Engenharia Civil. Nestas unidades é feito o mapeamento das atividades e elaborado documentos internos, a divulgação dos serviços e novo fluxo, o recebimento das demandas e contato com os clientes, verificando a capacidade técnica de atendimento. Além disso, é feita a negociação de valores, prazos e formas de pagamento, como também todo o gerenciamento/controlado administrativo, incluindo ordens de serviço e/ou contrato com o cliente, agendamentos, notas fiscais, pagamentos, inadimplências e liberações de laudos. Além destes Laboratórios citados, o EPPS fará a gestão de outras unidades prestadoras de serviços (a partir de fevereiro 2017), que já estão sendo mapeadas.

Além disso, a Universidade é cadastrada ao SEBRAETEC SC e RS, e diante disso o EPPS realiza cadastro de Consultores Internos e Externos (análise dos documentos e da capacidade técnica), a triagem das demandas recebidas, análise das propostas, do orçamento e adequação se for necessário. Além disso, firma contratos de prestações de serviços, acompanha a execução através de contato com o cliente e documentos comprobatórios de execução (imagens, controle de horas, relatórios técnicos) durante todas as etapas, validando as atividades com acompanhamento do gestor do SEBRAE. É utilizado um sistema (SGETEC), onde todas as atividades realizadas são preenchidas e documentos anexados. Na finalização das consultorias, é feita avaliação junto ao cliente das atividades realizadas e análise de um relatório final detalhando as atividades realizadas e resultados obtidos, bem como finalização das demandas no sistema.



4.3. Niveis de maturidade

A partir da análise dos resultados da aplicação do questionário baseado no método survey, com opções de respostas entre: Concorda Totalmente, Concorda Parcialmente, Nem concorda, Nem Discorda, Discorda Totalmente e Discorda Parcialmente. Foi definido três níveis de maturidade, conforme indicado por Rodrigues (2006): Escritório de Apoio a Projetos; Escritório de Gerenciamento de Projetos e Diretoria de Projetos.

Para simplificar a demonstração do resultado optou-se para inserção na tabela a média dos índices de concordância e discordância. Observou-se o seguinte resultado referente aos níveis de maturidade do escritório de projetos da Universidade avaliada, conforme tabela 2:

Tabela 2

Questões Relativas ao Nível de Maturidade do Escritório de Projetos

Nível 1- Escritório de apoio a Projetos

- Tem a informação necessária, baseada nos recursos disponíveis, para acelerar ou retardar a entrega de projetos.
- Tem a responsabilidade pelos relatórios de progresso e realinhamento de projetos
- Existe um padrão metodológico para gerenciar projeto manualmente
- A condução de encerramento do projeto é realizada pelo Escritório de Projetos
- O escritório de projetos tem suporte/patrocínio da alta administração
- Existência de programa visando melhorar a maturidade em gerenciamento de projetos?

Os respondem em média de 87,50% possuem índice de concordância em relação às proposições e 50% discordam das mesmas

Nível 2- Escritório de Gerenciamento de Projetos

- Provê treinamento e acompanhamento para os gerentes de projetos.
- Desenvolve, mantém e administra as políticas corporativas da gestão de projetos.
- Existência de um guia para ajudar os gerentes de projetos e os praticantes
- Contribui para o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos.
- Os projetos estão relacionados com os objetivos estratégicos do negocio.
- Usa processos para assegurar que os times de projetos estejam alinhados com os processos de seleção, priorização e execução de projeto.
- Assegura que projetos similares executados com metodologia/processos consistentes sejam replicáveis.

Os respondem em média de 50% possuem índice de concordância em relação às proposições e 50% discordam das mesmas.

Nível 3- Diretoria de Projetos

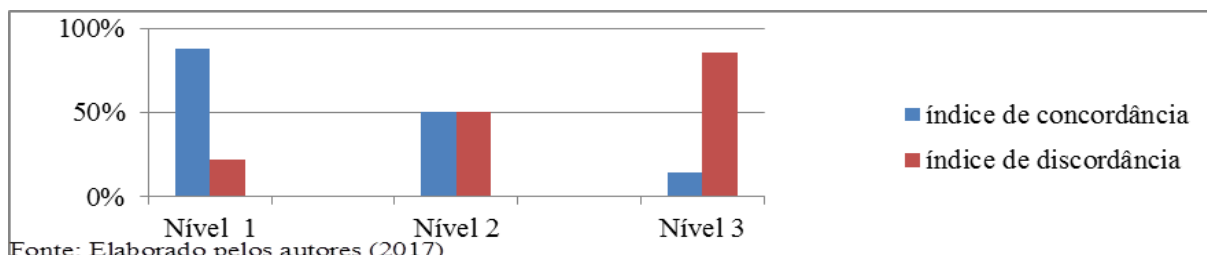
- Utiliza algum sistema de software.
- Acompanhamento da taxa de sucesso do projeto.
- Existência de mecanismos de suporte para times matriciais.
- Existe conformidade dos projetos com as políticas e os processos corporativos de gestão de projetos.
- O escritório utiliza técnicas de gerenciamento de riscos.
- Conduz o encerramento do projeto, comunica e incorpora as lições apreendidas.
- Provê processos para alocação de recursos e gestão da capacidade.
- Garante a conformidade dos projetos com as políticas e os processos corporativos de gestão de projetos.
- Os projetos gerenciados pelo escritório de projetos têm relações diretas com as estratégias e os planos operacionais da organização.

Os respondem em média de 13,88% possuem índice de concordância em relação as proposições e 86,12% discordam das mesmas.

Nota. Fonte: Questões adaptadas de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. R. Adm., São Paulo, v.41.



O gráfico 1 apresenta o resultado dos questionários aplicados no EGP da Universidade, identificando o nível de maturidade do escritório, conforme análises abaixo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Gráfico 1: Resultado da avaliação dos níveis de maturidade do escritório de projetos

As questões elaboradas e avaliadas referem-se a modelos de escritórios do tipo 1 e/ou 2 com foco em atividades com operacionais e/ou táticas e outras com foco estratégico o que denotaria modelos de escritórios do tipo 3.

No que diz respeito a questões de nível (1), identificou-se que 88% dos respondentes concordam com as proposições, ou seja identificam tais afirmações como sendo parte de seu cotidiano o que demonstra forte tendência de que o escritório de projetos da Universidade encontra-se nesse nível, corroborando com que Rodrigues (2006) define, onde o Escritório de Apoio a Projetos, atuam com foco em projetos específicos, atuando em áreas funcionais e como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos do gerenciamento de recursos .

Para o nível (2) 50% concordam com as afirmações, o que demonstra que o escritório está evoluindo para esse nível, e realiza atividades intermediárias. Contudo não está efetivamente aplicando ferramentas que segundo Rodrigues , Rabechini e Sillag (2006), seriam utilizadas para um escritório desse nível, onde possui foco em programas ou múltiplos projetos, tipo esse que prevê o estabelecimento de metodologias e efetivamente o acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos.

Em relação o nível (3), apenas 13,88% concorda com as proposições, o que demonstra que o escritório não realiza, ou realiza muito pouco atividades relacionadas a esse nível de maturidade que se enquadraria no tipo Diretoria de Projetos onde prevê o foco nas questões estratégicas em termos de gerenciamento de projetos, orientando e alocando recursos, além de ser responsável pelo sucesso dos projetos (RODRIGUES, RABECHINI E CSILLAG, 2006, P.277).

Chama a atenção o fato de que, embora a maioria dos respondentes tenha indicado a existência de modelos do tipo (1), existe concordância em relação a alguns aspectos do nível (3), como: a relação dos projetos com os objetivos estratégicos do negocio. Fato esse que demonstra que o escritório está evoluindo em termos de maturidade.

Portanto através dos dados apresentados que o escritório de projetos da Universidade pesquisada encontra-se no nível 1 de maturidade, apresentando características conforme foram descritas para esse nível no referencial teórico.

5. Considerações Finais

Esse estudo teve como objetivo verificar e analisar com base nos conceitos sobre avaliação de maturidade, em qual nível de maturidade o escritório de projetos de uma Universidade localizada no Oeste de Santa Catarina se encontrava, assim como caracterizar o EGP relacionando as atividades desenvolvidas e os fatores críticos de sucesso.



Os principais resultados do estudo permitiram constatar que a estrutura organizacional da universidade apresenta significativa influencia no desenvolvimento das atividades do escritorio de projetos estudado, que se diferencia dos demais escritorios existentes o mercado.

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

É importante ressaltar que os objetivos propostos foram atingidos durante a execução do estudo e transcritos ao longo da apresentação dos dados. O objetivo principal foi alcançado quando identificado e demonstrado que o escritorio de projetos da universidade encontra-se no nível 1 de maturidade, sendo que está evoluindo para o nível 2 e apresenta algumas atividades relacionadas ao nível 3 de maturidade.

Os demais objetivos secundários quanto à apresentação das características e descrição das atividades desenvolvidas, foram claramente apresentados através do item 4.1 e 4.2 do presente trabalho, identificados através do questionário aplicado e entrevista realizada.

Durante o estudo, observou-se uma busca constante dos funcionários pelo amadurecimento do escritorio de projetos da instituição, onde se deseja aumentar os níveis de maturidade dos serviços realizados, enfatizamos que um fator crítico de sucesso para o alcance desses propósitos é a necessidade de apoio por parte da gestão da universidade, que precisa incentivar e fornecer subsídios necessários ao EGP.

Espera-se que este trabalho contribua para o estudo do gerenciamento de projetos, especificamente sobre avaliação de níveis de maturidade de escritorios de projetos inseridos em instituições de ensino e que sirva de inspiração e embasamento para futuras pesquisas nesta área tão recente, mas tão desafiadora.

REFERÊNCIAS

BOUER, Ruy; CARVALHO Marly Monteiro de. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n3/v15n3a05.pdf>. >, Acesso em: janeiro de 2017.

CLEMENTS, James P; GIDO, Jack. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, c2014. 511 p. ISBN 9788522112760 .

CARVALHO, Hélio Gomes De; HINÇA, Ariane. 2004. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. Disponível em: <www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf>. Acesso em: janeiro de 2017.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. 422 p. ISBN 9788522462285.

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

FREZATTI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômica-financeira dos projetos de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2008. 128 p. ISBN 9788522449781 .



- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, c2014. 589 p. ISBN 9788502223721.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 519 p. ISBN 857307874X
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEREDITH, J.R.; MANTEL, S.J. **Project management: a managerial approach**. 4. ed. NEW YORK, John Wiley, 2000.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PRADO, Darci. Níveis de maturidade, **Questionário de avaliação de maturidade** 1ª edição – MMGP. Maturityresearch.com. Editora INDG-Tecs 2008
- QUELHAS, Osvaldo; BARCAUI, André B. **Escritório de projetos: Uma Visão Geral**. Disponível em: http://bbbrothers.com.br/eng/files/pdfs/artigos/escritorio_proj_vis_geral.pdf
Acesso em: fevereiro de 2017.
- RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.
- RODRIGUES, Ivete; RABECHINI, Roque Júnior; CSILLAG, João Mario. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos**. R. Adm., São Paulo, v.41, 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/V4103273.pdf>. Acesso em: janeiro, 2017.