

**CONTRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM
UM LABORATÓRIO DE P&D DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**CONTRIBUTIONS OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN A LABORATORY OF
R&D OF A PUBLIC UNIVERSITY**

José da Assunção Moutinho

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da
Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

Gerente de Projetos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

E-mail: moutinho_pmp@yahoo.com.br (Brasil)

Cláudia Terezinha Kniess

Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina –
UFSC

Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da
Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: ctkniess@uninove.br (Brasil)

CONTRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UM LABORATÓRIO DE P&D DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

RESUMO

Os projetos de P&D desenvolvidos pelas universidades públicas carecem de uma estrutura formal voltada para o seu gerenciamento. A implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos – EGP introduz uma cultura de projetos responsável pela gestão dos empreendimentos enquanto os pesquisadores se concentram nos aspectos técnicos e científicos. Neste contexto, este relato técnico tem por objetivo identificar as principais contribuições do EGP no gerenciamento dos projetos implementados por um laboratório de pesquisa em uma universidade pública brasileira. Utilizando a estratégia de estudo de caso, esta pesquisa conclui que o escritório desempenha, não só funções características da área de gerenciamento de projetos, mas também é responsável por garantir o atendimento a aspectos formais inerentes ao ambiente público de pesquisa.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos; Universidade Pública; Projetos de P&D.

CONTRIBUTIONS OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN A LABORATORY OF R&D OF A PUBLIC UNIVERSITY

ABSTRACT

The Research and Development (R&D) Projects developed by public universities haven't a formal structure for its management. The deployment of Project Management Office – PMO introduces a project culture responsible for the management of enterprise, while researchers focus on scientific and technical aspects. In this context, this paper aims is to identify the main contributions of the PMO in management of projects implemented in a laboratory of R&D of a Brazilian public university. Through the case study strategy, this research concludes that the PMO hasn't only characteristic functions of project management, but also is responsible for ensuring compliance with formal aspects inherent in the public environment.

Keywords: Project Management Office; Public University; R&D Projects.

1 INTRODUÇÃO

A criação de uma cultura de gerenciamento de projetos tem sido um tema bastante recorrente nas organizações contemporâneas. O conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP constitui-se como uma ferramenta fundamental na definição deste núcleo de competências. De acordo com sua definição funcional, o EGP auxilia os gerentes de projetos e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos. (KERZNER, 2009)

A realidade da cultura de projetos de P&D também se faz presente nas universidades públicas brasileiras, as quais precisam constantemente buscar recursos financeiros junto a fontes externas de fomento para garantir o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa. Agências governamentais de fomento como a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa vêm demonstrando sua importância como instituições de apoio ao desenvolvimento tecnológico para as universidades.

Estudo realizado por Mowery e Sampat (2005) aponta que reduções dos recursos públicos por pesquisador em face do aumento dos custos das pesquisas de ponta têm feito as universidades adotarem uma postura mais agressiva e empreendedora na busca de novas fontes de recursos projeto de P&D. No entanto, as instituições de ensino carecem de uma estrutura formal voltada à gestão de tais projetos.

Neste cenário, a universidade pública brasileira, ora estudada, iniciou suas atividades na década de 1950, no então Distrito Federal. Criada a partir da fusão de quatro faculdades, cresceu incorporando e criando novas unidades para atender não só às suas demandas, mas também da comunidade.

Conforme anuário estatístico 2011 da Universidade, no período caracterizado entre 2003 e 2010, percebeu-se claramente a ampliação significativa da infraestrutura de pesquisa através do aumento da quantidade de laboratórios em funcionamento (108% no período citado), assim como o substancial incremento de cursos de pós-graduação *stricto sensu* em 48%. Este fato traduz a consolidação de programas de capacitação e incentivo à dedicação à pesquisa implementados nos últimos anos, firmando-se como uma das principais instituições de ensino superior do País.

O Laboratório de pesquisa, foco deste estudo, foi inaugurado em 1993 com a missão de ser referência no ensino, na pesquisa científica, na capacitação e atualização profissional na área de

Física Médica. Seu eixo principal centra-se na promoção e no desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, visando garantir o uso eficaz e seguro das radiações ionizantes pelos profissionais da área de radiologia, beneficiando, assim, toda a sociedade.

O baixo nível de integração e o fraco entendimento dos processos foi, por muito tempo, fator restritivo para o incremento de projetos de P&D do Laboratório. O cenário demonstrava uma insipiente gestão dos recursos oriundos dos convênios celebrados notadamente com as agências de fomento. As informações acerca dos empreendimentos desenvolvidos eram fragmentadas, e não havia registro das lições aprendidas após seu encerramento. A prestação de contas dos convênios junto aos órgãos de fomento também era prejudicada pela falta de mecanismos efetivos de monitoramento dos projetos.

Por outro lado, visando o desenvolvimento de novos empreendimentos de P&D tornava-se necessário apresentar projetos para os inúmeros editais lançados pelas agências de fomento sendo necessária a definição de objetivos precisos, recursos técnicos, financeiros e dimensionamento de prazos, à luz de critérios previamente estabelecidos. Este novo modelo passou a criar condições favoráveis para que os projetos apresentados tivessem maior probabilidade de serem contemplados. Desta forma, a direção do Laboratório criou, no ano de 2005, o Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP com uma estrutura capaz de suportar a gestão de novos projetos de pesquisa.

De acordo com a literatura especializada no assunto, a definição de EGP é amplamente discutida, apontando para uma imprecisão no seu conceito. Tal indefinição deriva do fato da diversidade de significados e pontos de vista. Para Prado (2000), o Escritório de Projetos caracteriza-se como sendo um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da organização, seja prestando consultoria e treinamento seja realizando auditoria e acompanhamento de desempenho dos projetos.

É neste cenário que surge então a pergunta de pesquisa central deste relato técnico: Como um Escritório de Gerenciamento de Projetos pode contribuir para o gerenciamento dos projetos de um Laboratório de P&D em uma universidade pública?

Neste contexto, o objetivo central do estudo é definir as principais atribuições do EGP no gerenciamento dos projetos desenvolvidos no Laboratório. Procedeu-se, na sequência, a uma revisão pontual da literatura com o intuito de subsidiar a análise dos resultados obtidos, fruto da coleta de evidências.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para o Manual de Frascati (OECD, 2002), a atividade de Pesquisa e Desenvolvimento compreende o trabalho criativo realizado em uma base sistemática com o objetivo de incrementar o conhecimento existente, seja ele científico ou tecnológico, assim como o seu uso para novas aplicações.

Valeriano (1998, p. 35) também conceitua o tema: “Consiste na busca sistematizada de novos conhecimentos, podendo situar-se no campo da ciência (projeto de pesquisa científica ou básica) ou no da tecnologia (projeto de pesquisa tecnológica ou aplicada)”. A gestão de atividades de P&D caracteriza-se como sendo uma das mais complexas nas organizações. Os pesquisadores e envolvidos em tais atividades são geralmente especialistas técnicos e, via de regra, demonstram pouca preocupação com questões referentes a prazo e custo, pois colocam o avanço do estado-da-arte como prioridade muitas vezes até de forma obsessiva.

Em estudo realizado por Sato e Dergint (2004) sobre a utilização do Escritório de Projetos para gestão de projetos tecnológicos em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento, destacam que o ambiente de pesquisa em P&D está intimamente atrelado à criatividade de seus pesquisadores. Neste aspecto, coloca-se o fato de compartilhar os pesquisadores e gerentes de projeto em vários projetos, o que, segundo os autores, pode reduzir drasticamente a eficácia e a criatividade dos mesmos.

Isto não quer dizer que as pessoas deveriam ser alocadas a um único projeto por vez, pois muitas instituições perderiam a competitividade, principalmente com relação a custo, mas que esta situação de múltiplos projetos deve ser monitorada cuidadosamente, estabelecendo critérios formais para evitar conflitos e sobrecarga dos pesquisadores e gerentes. (IBID, p.5)

Embora a competência de um pesquisador seja definida segundo critérios como a qualidade e continuidade de sua produção científica, experiência administrativa em instituições de ensino superior ou institutos de pesquisa, ou ainda na demonstrada competência em orientar estudantes e de ser capaz de conduzir a atuação de grupo de pesquisa, a falta de experiência em gestão de projetos é um fato marcante em inúmeros deles. (RIBEIRO *et al.*, 2010)

No campo de projetos de P&D, existe uma particular dificuldade para se planejar exatamente as atividades que devem ser realizadas. Os cronogramas não contêm detalhes das

atividades, mas somente os marcos principais servindo como balizadores para decisão de aportar mais recursos financeiros ou cancelá-los (SATO; DERGIN, 2004).

Propondo o incremento da eficiência na condução de projetos desenvolvidos em uma instituição pública de pesquisa, Dimande e Andrade (2006) propuseram a implantação de um modelo de gestão de projetos baseado em Escritório de Projetos. Para este processo valeram-se da estrutura existente e das boas práticas resultantes da experiência da organização na condução de empreendimentos desta natureza.

Outro aspecto que chama bastante atenção em projetos de P&D são as características próprias de incertezas e inseguranças. Isto significa que requerem elaboração e gerenciamento distintos. As formas tradicionalmente conhecidas de gestão de projetos não são suficientes para garantir o seu sucesso, dando lugar a uma abordagem adaptativa de gerenciamento de projetos baseada em uma estrutura flexível (SHENHAR; DVIR, 2010).

O conceito de EGP pode ser definido como sendo uma entidade organizacional que provê foco institucional nos procedimentos de gerenciamento de projetos. Funciona como um mecanismo que permite a continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas em gerenciamento de projetos, além de realizar atividades ligadas a desenvolvimento de políticas, procedimentos, treinamentos, ferramentas e consultoria em gestão de projetos (RAD; RAGHAVAN, 2000).

No entanto, Verzuh (1999) define que o EGP pode ser implementado de múltiplas formas, mas os dois fatores que regem as regras de um EGP são “responsabilidade” e “autoridade”. Assim, torna-se possível criar uma grande variedade de combinações deste binômio, cada uma delas servindo para necessidades específicas da Organização.

O quadro teórico apresentado aponta para um ambiente favorável ao êxito do gerenciamento de projetos, disponibilizando, para tal, um conjunto de potenciais alternativas e ferramentas que necessita ser adequado a cada organização.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A definição da estratégia de pesquisa é entendida como a designação das diferentes maneiras de abordar e analisar dados empíricos. Decorre de um minucioso processo de revisão da literatura e é acompanhado pela cuidadosa proposição das questões e objetivos da pesquisa. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Pelo fato da questão central deste relato versar sobre um evento contemporâneo, sem a possibilidade de manipulação dos comportamentos relevantes, Yin (2010) aponta para a utilização do estudo de caso como sendo estratégia de pesquisa apropriada. Vale ressaltar que o ponto-chave do estudo de caso é que a coleta de dados não seja realizada mecanicamente. É necessário que o pesquisador interprete as informações, à medida que forem sendo coletadas e saber, imediatamente, se as diversas fontes se contradizem e levam à necessidade de evidências adicionais. No que tange às fontes de dados, os autores entrevistaram os pesquisadores do Laboratório, concomitantemente ao levantamento de informações em arquivos e uma intensa análise documental.

A abordagem utilizada na pesquisa foi essencialmente qualitativa, não havendo o tratamento estatístico dos dados. O roteiro elaborado foi dividido em 34 questões sobre funções típicas de gerenciamento de projetos e específicas de uma organização pública, com suas particularidades. Após a realização da primeira entrevistas, viu-se a necessidade de alguns ajustes para melhor condução das subseqüentes. Todos os pesquisadores associados ao Laboratório participaram da pesquisa. No total, foram sete e forneceram informações importantes à realização do presente estudo.

Seguindo o procedimento, a confiabilidade dos resultados obtidos foi garantida pela triangulação de fontes de evidências: entrevistas, documentação e registros em arquivos, como ressaltado por Yin (2010, p. 142): "... um importante ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes fontes de evidências". As informações levantadas por meio das entrevistas sofreram um processo de análise de conteúdo sendo então confrontadas com a literatura, gerando por fim os resultados descritos a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Uma vez contextualizado o problema, apresentada a questão de pesquisa e o procedimento metodológico, faz-se necessário apresentar as evidências e proceder à sua análise à luz da literatura sobre o assunto.

Os dados coletos apontam que o EGP elabora, em conjunto com os pesquisadores, os projetos a serem submetidos, disponibilizando assim, um conjunto de conhecimento inerente à gestão de projetos, caracterizando uma intensa participação no grupo de processos de planejamento.

No que se refere às áreas de conhecimento, as mais enfatizadas foram escopo, custo, prazo, seguidas por recursos humanos e comunicação e com menos ênfase qualidade, riscos e aquisições. No entanto, quando se abordam os aspectos formais de gerenciamento de projeto, como a utilização de ferramentas e técnicas e desenvolvimento de metodologia e padrões para gerenciamento de projetos, os mesmos não foram claramente percebidos.

Quanto à execução dos projetos de pesquisa, verificou-se que há uma discreta participação do escritório de projetos nas atividades de gestão, residindo apenas no aspecto de orientação da execução do projeto como um todo. Já as funções específicas como: garantia da qualidade, mobilização de equipes ou ainda gerenciamento das expectativas das partes interessadas foram apontadas como não desempenhadas pelo escritório de projetos. Estas observações justificam-se pelo fato dos padrões de qualidade serem implementados pela coordenação de projetos, e ainda não se realizar explicitamente o gerenciamento das expectativas das partes interessadas. O destaque deste grupo se dá ao processo de realização das aquisições, o qual foi percebido pelos pesquisadores, uma vez que, principalmente as compras de equipamentos importados são realizadas pelo escritório de projetos, pelo fato de sua singularidade além da necessária interação com diversos setores da Universidade.

No que se refere ao grupo de processos monitoramento e controle verificou-se um maior grau de envolvimento do escritório de projetos na verificação do escopo, do prazo e dos custos. Este fato está diretamente relacionado a outro quesito altamente percebido: formalizar as mudanças necessárias junto aos órgãos de fomento. Ainda como função neste grupo de processos o papel de manter a direção do Laboratório informada acerca do andamento de cada um dos projetos em execução e pelo cumprimento dos prazos legais. Por outro lado, as funções de controle da qualidade e o monitoramento dos riscos não foram claramente percebidos como sendo desempenhadas pelo escritório de projetos.

No último grupo de processos analisado, encerramento, destacam-se duas funções. A primeira é caracterizada pelo armazenamento das lições aprendidas. Todas as informações referentes aos projetos sejam de linhas de base de estimativas, alterações, resultados alcançados, relatórios científicos e financeiros, ficam armazenados no escritório de projetos podendo ser consultados como informações históricas sobre os projetos desenvolvidos e desta forma reaproveitadas em outros projetos. Estas atribuições ficam a cargo do Escritório de Gerenciamento de Projetos visto que os coordenadores dos projetos de pesquisa não possuem estas habilidades específicas. Este fato corrobora do estudo de Sato e Dergint (2004) que destaca a formação de uma

base de conhecimento para a adequada gestão das lições aprendidas nos projetos, responsável pela transferência de experiências entre projetos ou para o programa de projetos da Organização.

A segunda função refere-se à realização tempestiva da prestação de contas junto às agências de fomento. As despesas ocorridas durante a execução do projeto, necessariamente, precisam estar de acordo com os valores orçados previamente autorizados para cada elemento de despesa à luz dos aspectos formais da contabilidade pública, sob pena de serem glosadas e precisarem ser ressarcidas ao erário. Cabe ressaltar que a inadimplência na prestação de contas também inabilita o pesquisador-coordenador a concorrer a novos recursos.

Houve consenso no que diz respeito ao Escritório de Projetos também implementar e operar um sistema de informações dos projetos. Um sistema gerencial proprietário desenvolvido no próprio Laboratório considerou as características peculiares do ambiente: um laboratório de pesquisa em uma universidade pública. Este sistema permite gerenciar os projetos em suas diversas fases durante o ciclo de vida indo desde sua elaboração à efetiva prestação de contas.

De acordo com os entrevistados, o quesito relativo a treinamento em gestão de projetos foi identificado como não contemplado pelo setor de projetos. De fato, é um dos aspectos ainda pouco explorado no Laboratório e que parece merecer mais atenção. Esta questão já havia sido abordada no estudo realizado por Dimande e Andrade (2006) indicando forte necessidade de se capacitar pesquisadores em técnicas de gestão.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste Relato Técnico foi caracterizar como um Escritório de Gerenciamento de Projetos pode contribuir para o gerenciamento dos projetos de P&D. O estudo revela a importância da implantação de mecanismos formais com vistas a aumentar a probabilidade de ter um fluxo contínuo de projetos gerenciados com sucesso. Esta conclusão corrobora o estudo desenvolvido por Dimande e Andrade (2006) realizado em ambiente de P&D, que indica o estabelecimento de um EGP como ferramenta operacional de gestão de projetos, imprescindível para atingir sucesso nos projetos dentro do prazo, orçamento e especificações.

Como contribuição, o relato técnico discutiu as atribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em um ambiente público, acadêmico e de pesquisa. No país, este tipo de ambiente carece de estudos, pois possui um conjunto de características bem peculiares, com a ampla

participação de pesquisadores e alunos de pós-graduação, fato que se reflete diretamente no modo como a gestão de projetos é abordada. Este relato evidenciou ainda a falta de experiência dos coordenadores de projetos de P&D em práticas de gerenciamento de projetos, indo ao encontro do estudo realizado por Ribeiro *et al.* (2010).

Identificou-se ainda a necessidade de pesquisa adicional com o objetivo de classificar as estruturas de Escritórios de Gerenciamento de Projetos com vistas à criação de uma identidade específica no ambiente público, atribuindo-lhe os graus de responsabilidade e autoridade necessários. A pesquisa também apontou para a falta de um corpo técnico especializado em gestão de projetos no quadro da universidade pública, como fator limitante para a disseminação desta cultura.

O presente relato limitou-se a identificar as principais funções desempenhadas pelo escritório de projetos. De toda sorte, a existência de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos eleva continuamente a maturidade em direção a patamares mais elevados. Uma análise mais detalhada da maturidade do escritório de gerenciamento de projetos poderia ser apropriada para descrever o mapa lógico de caminho para o incremento da qualidade dos serviços prestados pelo setor.

REFERÊNCIAS

- Dimande, C.; Andrade, R. Proposição de uma alternativa de gestão de projetos para uma organização de pesquisa agroindustrial. *In: XIII SIMPEP*. Bauru, SP, 6 a 8 de Novembro de 2006 Anais... São Paulo, 2006.
- Kerzner, H. *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*. 10th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 2009.
- Martins, G.; Theóphilo, C. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Morewy, D.; Sampat, B. *Universities in national innovation systems*. *In: Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson, R. (Eds.). The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University, p. 209-239, 2005.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD. Manual de Frascati: Metodologia proposta para a definição da investigação e desenvolvimento experimental. 2002. Disponível em <www.mct.gov.br>. Acesso em: 08/12/2011.
- Prado, D. Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Belo Horizonte: Desenvolvimento Comercial, 2000.
- Rad, P.; Raghavan, A. *Establishing an Organizational Project Office*. AACE International Transactions. 2000.
- Ribeiro, E; Moraes, J. Ruiz, A. Identificação e caracterização de dificuldades na execução de projetos de P&D financiados pela FINEP. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 5, 6 e 7 de Agosto de 2010, Niterói. Anais eletrônicos... Niterói, 2010. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org/pt/edicoes-antiores/vi-cneg/anais.aspx>>. Acesso em: 20/12/2011.
- Sato, C.; Dergint, D. A Utilização do Escritório de Projetos para a Gestão de Projetos Tecnológicos em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). In: 4º Congresso ABIPTI 2004, 2004, Belo Horizonte, MG. Tecnologias para inclusão social: o papel dos sistemas de Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília : ABIPTI, 2004. v. 1. p. 1-12, 2004.
- Shenhar, A.; Dvir, D. Reinventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: M.Books, 2010.
- Valeriano, D. Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.
- Verzuh, E. *The fast forward MBA in a Project Management*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- Yin, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Data do recebimento do artigo: 03/03/2012

Data do aceite de publicação: 01/05/2012