

## **Escritório de projetos híbrido: proposta de criação**

*Hybrid project management office: implementation plan*

**CLARISSA LORENA ALVES COELHO LINS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

**MARCOS ROGÉRIO MAZIERI**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ROQUE RABECHINI JUNIOR**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente projeto foi desenvolvido com apoio da Universidade Nove de Julho (Vergueiro) por meio do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos – PPGP UNINOVE através da concessão de bolsa de estudo de Doutorado.

## **Escritório de projetos híbrido: proposta de criação**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo é propor um plano de implantação de escritório híbrido de gerenciamento de projetos em uma rede colaborativa no setor público a partir do diagnóstico situacional de cada instituição parceira da rede.

### **Relevância/originalidade**

A colaboração no setor público apresenta barreiras burocráticas, de recursos humanos e financeiros. O escritório de gerenciamento de projetos com participação interorganizacional é uma estrutura de governança que pode reduzir os problemas da rede.

### **Metodologia/abordagem**

A metodologia foi um relato técnico baseado na experiência profissional como gestor de TI com a contribuição de gestores de 40 instituições parceiras em uma reunião para diagnóstico situacional e discussão da implantação do PMO da rede.

### **Principais resultados**

Nossos achados mostram a falta de recursos e de metodologias para gerenciamento de projetos na maioria dos parceiros da rede; o interesse na estrutura estratégica do PMO híbrido para a rede colaborativa. Algumas sugestões dadas pelos gestores compuseram o plano de implementação.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Acrescentamos a necessidade de observar os regulamentos internos das instituições públicas autárquicas, incluindo a participação ativa da alta gestão na resolução das suas diferenças para um interesse comum, como elementos chave do plano de implementação do PMO em rede colaborativa.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Este artigo contribui com uma proposta de implementação de PMO entre organizações públicas autárquicas cujo arcabouço legal e administrativo deve ser considerado, ou seja, a hierarquia dos serviços públicos.

**Palavras-chave:** Escritório de gerenciamento de projetos, colaboração em rede, governança, setor público

## *Hybrid project management office: implementation plan*

### **Study purpose**

This study aims to propose a hybrid project management office implementation plan in a collaborative network in the public sector based on the situational diagnosis of each partner institution in the network.

### **Relevance / originality**

Collaboration in the public sector presents bureaucratic, human and financial resource barriers. The project management office with inter-organizational participation is a governance structure that can reduce network's problems.

### **Methodology / approach**

The methodology was a technical report based on the professional experience as IT manager with contribution of managers from 40 partner institutions in a meeting for situational diagnosis and discussion of the implementation of the network's PMO.

### **Main results**

Our findings show the lack of resources and methodologies for project management in most of the network's partners; the interest in a strategic structure of a hybrid PMO for the collaborative network. Some collected suggestions of managers composed the implementation plan.

### **Theoretical / methodological contributions**

We added the need to observe internal regulations of public autarchic institutions, including the active participation of top management level in solving their differences for a common interest, as key elements of the PMO implementation plan in a collaborative network.

### **Social / management contributions**

This article contributes with a proposal for a PMO implementation among public autarchic organizations whose legal and administrative framework must be considered, meaning, the hierarchy of public services.

**Keywords:** Project management office, network collaboration, governance, Public sector

## **ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS HÍBRIDO: PROPOSTA DE CRIAÇÃO**

### **1 Introdução**

A colaboração é o mais elevado estágio de conexão e intensidade de interação entre membros de uma estrutura organizacional (Ben Salah et al., 2018). A colaboração no setor público esbarra em problemas burocráticos e na visão estreita dos entes (Mischen, 2015). A necessidade de novas formas de inovação são relatadas entre profissionais e acadêmicos há vários anos (Bommert, 2010).

As universidades desenvolvem soluções inovadoras com ênfase em um modelo de interação com outras organizações parceiras para transferência de tecnologia (Amry et al., 2021). Nessa perspectiva, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) desenvolveu os Sistemas Integrados de Gestão como uma inovação que passou a ser objeto de transferência de tecnologia para outras instituições públicas no Brasil. Diante da limitação de capacidade técnica da Universidade, o processo de transferência de tecnologia dos sistemas exigiu que as instituições parceiras receberiam a inovação com incentivos de participação ativa nos processos de operação e de projetos dos sistemas, ou seja, atuassem em rede de colaboração. A rede tem como interesse comum construir um modelo de gestão que viabilize a operacionalização e a otimização dos seus processos de trabalho por meio da melhoria contínua e evolução dos sistemas.

A rede de colaboração é uma estrutura que possibilita vantagens na combinação de competências, na mitigação de riscos, redução de custos e melhoria da performance e competitividade da organização (Ben Salah et al., 2018). As redes podem ser organizadas em uma taxonomia em função das atuações (Camarinha-Matos et al., 2019). A rede dos parceiros dos sistemas de gestão integrada é o ambiente de interação Inter organizacional que abrange objetivo comum de permitir o desenvolvimento tecnológico e inovação, caracterizando uma organização colaborativa em rede que atua como ambiente de criação virtual e um ecossistema de inovação (Camarinha-Matos et al., 2019; Rabelo et al., 2015).

A governança das redes colaborativas possui formas distintas, sendo usual que a principal instituição exerça papel de liderança na rede (Braun, 2018). Em nível intraorganizacional, os escritórios de gerenciamento de projetos são facilitadores da difusão do conhecimento e do relacionamento entre gestores de projetos (Müller et al., 2013), e essa atribuição poderia ser aplicada em um ambiente colaborativo a partir da instituição líder e/ou desde que ocorresse participação interinstitucional em governança compartilhada (Braun, 2018; Mischen, 2015). Atualmente, a rede de colaboração dos Sistemas Integrados de Gestão apresenta uma governança centralizada na universidade criadora apesar de haver iniciativas implantadas de desenvolvimento de inovações nos sistemas de forma colaborativa, bem como um comitê de priorização de projetos com atuação dos gestores das instituições parceiras.

A partir da experiência profissional em gestão integrada de projetos, do apoio para cooperação técnica aos parceiros no processo de implantação dos sistemas e da participação dos gestores da rede no comitê de priorização, identificou-se a necessidade de descentralizar a gestão da rede colaborativa para fomentar uma cultura de projetos na rede, engajando os parceiros desde a alta gestão à equipe técnica. Diante da existência de projetos comuns à rede de parceiros e da necessidade de estrutura que apoie as instituições no compartilhamento de conhecimento, boas práticas, uso de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projeto, o objetivo principal do presente estudo é propor o plano de ação para implantação de um escritório de gestão de projetos híbrido, colaborativo e em rede.

A metodologia aplicada no relato técnico foi descrita previamente (Biancolino et al., 2012; Martens et al., 2021), e se baseou na experiência profissional de um dos autores como gestor de TI da instituição criadora dos Sistemas Integrados de Gestão com participação de gerentes de projetos e gestores de TI da rede de colaboração por meio de reunião e do diagnóstico situacional da gestão de projetos em cada instituição parceira, incluindo sugestões para o plano de ação.

O relato foi dividido nessa introdução e nas seguintes seções: referencial teórico, onde serão apresentadas algumas teorias sobre escritório de projetos; metodologia que foi baseada na experiência profissional e relato técnico; na seção de análise e discussão dos resultados apresentamos o contexto do projeto, que detalha a estrutura da UFRN e a rede de colaboração dos sistemas bem como o problema encontrado; seguido da conclusão; e, por último, as referências.

## 2 Referencial teórico

O escritório de gestão de projetos, ou (*Project Management Office* - PMO) é uma entidade organizacional para apoiar gerentes de projeto, equipes e vários níveis de gerenciamento em assuntos estratégicos e entidades funcionais em toda a organização na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos (Al Khoori & Abdul Hamid, 2022; Dai & Wells, 2004), que atua com supervisão integrada do portfólio a fim de aumentar o sucesso, sendo destaque o papel de estimular a inovação (Prado & Correio, 2023).

As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto (PMI, 2017). Os PMOs são responsáveis pelos processos de gestão de projetos por fazer a ligação entre o gerente de projeto e a alta administração, prover uma metodologia padrão em gerenciamento de projetos para a organização e influenciar a seleção dos projetos (Rabechini Junior et al. 2011). Por outro lado, a governança e a integração de múltiplos projetos e programas pode ser um desafio dos PMOs (Unger et al., 2012).

O PMO tradicional apresenta uma estrutura de gerenciamento de projeto centralizada com várias propostas de modelos a depender da abordagem mais estratégica, tática ou operacional para classificar os principais serviços oferecidos (Monteiro, Santos, e Varajão, 2016). O PMO Ágil é focado na descentralização da gestão, promovendo a distribuição de responsabilidades, mais colaboração durante planejamentos, execuções e monitoramentos e, fundamentalmente, a construção de um novo comportamento ágil entre os gestores que alavanca um *Mindset* Ágil orientado a transparência, inspeção e adaptação da gestão e de seus trabalhos de gerenciamento da organização, de seus múltiplos projetos, times e entregas, (Cruz, 2016).

O Manifesto Ágil foi desenvolvido pensando na área de desenvolvimento de software, em uma perspectiva de princípios para metodologias ágeis: "Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas", "Software em funcionamento mais que documentação abrangente", "Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos" e "Responder a mudanças mais que seguir um plano" (Agile Alliance, 2001). O PMO híbrido combina conceitos tradicionais e ágeis.

Uma classificação mais funcional traz foco na parceria (Müller, Glückler, e Aubry 2013), na qual destacam-se os papéis de controle e efetividade, de serviço consumidor de inovação (*exploitation*), e parcerias para inovação contínua (*exploration*). Organizações que buscam desenvolver e aprimorar suas equipes de projeto devem ter PMO com maior nível de autonomia e maior responsabilidade (Prado & Correio, 2023)

As estruturas formais de escritório de gestão de projetos observam a necessidade de mudança de cultura e trazem a importância da parceria na atuação dos PMOs como elo de sucesso (Zwikael e Meredith 2019). Os nexos entre a estrutura e as competências da organização com as atividades de projeto na organização são um requisito evolutivo e que, portanto, precisa ser observado para implementação de gestão de projetos (Rabechini Junior et al. 2011). Nas instituições públicas, três práticas de gerenciamento de projetos influenciam no aumento do nível de adoção das estruturas de escritório de gestão de projetos com destaque para as práticas associadas à padronização das técnicas e métodos e em algumas situações, ao gerenciamento de portfólio de projetos, além das estruturas de apoio alinhadas com a estratégia e seleção de carteiras (Medeiros et al., 2016; Prado & Correio, 2023) Algumas variáveis práticas de utilização de indicadores e metas para o gerenciamento de projeto e a reavaliação dos projetos são importantes para promover a continuidade dos PMOs nas instituições (Medeiros et al., 2016).

A implementação do escritório de projetos deve ser um projeto estratégico de mudança para a instituição, e pode ser observada como processo contínuo dividido em fases (Techno PM 2014). A fase 1 é definir o contexto organizacional, partes interessadas, objetivos, funções e serviços do PMO para entregar dois produtos: o caso de negócio e o termo do PMO. A fase 2 é o plano que contempla o catálogo de serviços, o modelo de governança e operação, o *roadmap* do PMO, bem como os critérios de sucesso da implementação. A fase 3 é a implementação com projeto piloto, ministrar treinamentos e educar a equipe na metodologia e nas novas práticas de trabalho. A fase 4 é o gerenciamento com avaliação e maturação (Techno PM 2014). A experiência nacional está relacionada às fases na tabela 1 (Carvalho & Rabechini Jr, 2018; Costa, 2022; Medeiros et al., 2018). O projeto de implementação do PMO possui diversas ações, e pode ser atingido em prazos curtos (Merla, 2005). A tabela 1 apresenta uma síntese da literatura das fases de implementação do PMO propostas pelos autores (Carvalho & Rabechini Jr, 2018; Costa, 2022; Medeiros et al., 2018). e servirá de embasamento teórico para proposta de implantação do PMO da rede colaborativa.

Tabela 1. Fases e etapas da implantação do escritório de gestão de projetos no Brasil.

Fase	Medeiros et al., 2018	Carvalho e Rabechini Jr, 2019	Costa, 2022
1	<p>Decisão: tomada de decisão de implantar estrutura de PMO</p> <p>Pré-estruturação: busca de informações e referências para consolidar a estruturação do PMO.</p>		<p>Seleção do tipo de escritório a ser implementado</p> <p>Aquisição de suporte e apoio necessário (patrocinador).</p>
2	<p>Estruturação: definição estratégica do PMO, definição dos stakeholders, estruturação da equipe, formalização da estrutura, definição dos métodos e técnicas e setorização</p>	<p>Fundamentos do PMO e Metodologia de GP</p>	<p>Elaboração da infraestrutura do escritório (instalações, funcionamento etc.)</p>

			Programação de estrutura (relatórios, análises, ferramentas etc.)
3	Estruturação: implantação do PMO	Implementação-piloto: aplicação de metodologias de GP, treinamento e capacitação da equipe	Incentivar e orientar a parte interessada para o projeto-piloto
	Execução e avaliação: avaliação e replanejamento do PMO, com ações que provocaram novas decisões e reconfiguração do PMO	Expansão para toda a organização: treinamento e capacitação para as demais equipes além de levantamento dos recursos para os projetos da instituição para então iniciar o processo de planejamento e controle.	
4	Melhoria contínua: avaliação e correção por meio de um processo contínuo de evolução do PMO.	Suporte e melhoria	Melhoria contínua

Dentre os vários desafios para a implementação do escritório de gestão de projetos de ordem estrutural e técnica (Singh et al., 2009), destacam-se: falta de engajamento da alta gestão no processo e baixa capacidade de investir em uma nova estrutura (Rabechini Junior et al. 2011), resistência à mudança cultural da organização (Almansoori et al. 2021), falta de flexibilidade do projeto, do alinhamento e da prestação de contas, dos recursos eficientes, da gestão de riscos (Al Khoori & Abdul Hamid, 2022), falta de gerentes de projeto e liderança de PMO experientes, cultura corporativa rígida e falta de estratégia apropriada de gerenciamento de mudanças (Singh et al., 2009).

### 3 Metodologia

De acordo com metodologia descrita previamente (Biancolino et al., 2012; Martens et al., 2021), este relato técnico se baseia na experiência profissional do autor gestor de TI da universidade criadora dos sistemas que atua desde a origem da transferência de tecnologia dos sistemas, com a participação dos 29 gestores de TI, 19 gerentes de projetos em TI e 8 representantes das 40 instituições da rede de parceiros para realização do diagnóstico situacional e construção de um plano de ação para implantação de um PMO na rede.

Os dados primários foram coletados por meio de uma reunião, seguida de um questionário. A reunião com os parceiros da rede foi gravada e as informações preliminares sobre os temas do diagnóstico foram descritas em forma de percepção geral. Um instrumento com 27 questões foi destinado aos gerentes de projetos e gestores de TI das 40 instituições parceiras da rede em três oportunidades com intervalo de 10 dias. Os itens versavam sobre o diagnóstico situacional do gerenciamento de projetos e da aplicação de conceitos de PMO na

instituição, utilizando 8 itens em escala Likert de 5 níveis. Os itens foram selecionados de um instrumento validado (Oliveira et al. 2014). Uma questão aberta solicitava as ações para implantar um PMO para a rede. A amostra ocorreu de forma não probabilística e por conveniência.

Os dados foram tabulados para análise estatística descritiva no software Jamovi. Os itens Likert foram descritos com medidas de tendência central. As sugestões para implantação do PMO foram categorizadas com base nas fases descritas no referencial teórico.

A partir do diagnóstico situacional e do referencial teórico, propôs-se um plano de ação, que elenca as principais atividades que deverão ser executadas para implantação do PMO da rede de parceiros.

#### **4 Análise e discussão dos resultados.**

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte é uma instituição pública e gratuita com gestão democrática colegiada e descentralização administrativa e acadêmica. Os Sistemas Integrados de Gestão são solução para a integração institucional da área acadêmica, administrativa e de recursos humanos, garantindo processos automatizados, eficientes, com acompanhamento dos dados em tempo real. Os principais sistemas são: Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). A UFRN possui um escritório de gerenciamento de projeto estratégico denominado Secretaria de Gestão de Projetos (SGP) com objetivo de iniciar uma cultura de gerenciamento de projetos e instituiu a Comissão de Priorização de Evolução dos Sistemas Integrados de Gestão da UFRN (CoPES) para priorizar novos projetos e evolução dos sistemas. A Superintendência de Tecnologia da Informação é uma unidade organizacional subordinada à Reitoria, responsável por planejar, desenvolver e administrar os sistemas corporativos e gestão da infraestrutura de redes para a comunidade universitária. A diretoria de sistemas da STI é responsável por planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades relativas ao desenvolvimento dos sistemas de informações para UFRN e rede de parceiros externos.

Desde 2009 a UFRN tem apoiado a implantação dos Sistemas Integrados de Gestão em mais de 80 instituições por meio de termos de cooperação técnica. A rede de parceiros iniciou com 8 instituições acadêmicas e 3 instituições da administração do governo federal. O processo de transferência de tecnologia dos Sistemas Integrados de Gestão é uma parceria que ajuda a otimizar os recursos humanos e financeiros. A cooperação técnica dos sistemas é realizada por meio da transferência direta de *know-how* às instituições públicas que disponham de reconhecida capacidade técnica para implantar, desenvolver novas funcionalidades e evoluir os sistemas, além de interesse em participar da rede pública de colaboração. Entretanto, esse desafio da implantação de sistemas, que possuem um processo de trabalho definido para a UFRN, necessitando adaptações para os regulamentos internos específicos de cada autarquia, gerou um distanciamento do interesse comum da rede em construir um modelo de gestão que viabilizasse a operacionalização e a otimização dos processos de trabalho por meio da melhoria contínua e evolução dos sistemas.

Os parceiros demandavam à UFRN evoluções do sistema de interesse comum à rede em processo de submissão unidirecional (parceiro-UFRN), ou seja, cabia à UFRN avaliar e priorizar as soluções com base nos critérios definidos pela STI. Com a proposta de distribuir a responsabilidade de definição de desenvolvimento da STI/UFRN para a rede, foi criada uma ferramenta denominada Gênese para priorizar as necessidades comuns que deveriam ser solucionadas e incorporadas aos sistemas. Porém, essa estratégia de priorização por votação simples dos parceiros não foi bem sucedida, pois cada instituição votava apenas na sua



proposta cadastrada, sem uma visão colaborativa da rede. A UFRN manteve a centralização de prioridade até a criação do Comitê de Priorização da Cooperação, composto por gestores de TI de 11 instituições da rede. O comitê recebe as demandas cadastradas no Gênese e as prioriza por meio de um instrumento composto pelas matrizes GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) e BASICO (Benefício, Abrangência, Satisfação, Investimento, Cliente e Operacional). O somatório da pontuação gerada em cada matriz constitui um ranking com a sequência de demandas por sistema. Esse sistema solucionou o problema da priorização da rede.

Para atender a necessidade de apoio negocial, apoio técnico e desenvolvimento distribuído de software previsto na regulamentação da transferência de tecnologia para a rede colaborativa, a STI desenvolveu quatro inovações. A primeira foi o Oráculo que é uma ferramenta colaborativa para apoio negocial dos parceiros, na qual poderiam buscar respostas ou submeter as dúvidas sobre comportamento de negócio, processo de trabalho dos sistemas de maneira que todos os parceiros pudessem visualizar e responder. A segunda ferramenta foi um formulário de solicitação de apoio técnico para atender às dúvidas técnicas de implantação dos sistemas e de novos desenvolvimentos. A terceira ferramenta GAS para solicitação de treinamento e submissão do desenvolvimento de software para ser incorporado na versão comum aos parceiros. Por último, o fluxo colaborativo de desenvolvimento de software distribuído que possibilitou várias instituições construir soluções em conjunto. Tais ferramentas resolvem a problemática de transparência e compartilhamento de conhecimento.

Em 2019, a STI percebeu a necessidade de implantação de uma Gestão Integrada de Projetos (GIP) com os objetivos de instituir uma cultura orientada à gestão de projetos na superintendência e o de estabelecer processos de trabalho para um maior controle das informações. A GIP foi inspirada nos propósitos de escritório de projetos e nos preceitos ágeis, garantindo transparência sobre o funcionamento e os resultados das ações de TI planejadas e executadas. Devido a restrições organizacionais e de recursos iniciais não foi possível atuar como PMO na sua totalidade. No primeiro ano de atuação, foi montado um time com os gerentes dos sistemas e um gerente de gestão integrada de projetos que tinham como objetivo diagnosticar, propor melhorias e padronizar o processo de desenvolvimento dos sistemas, e gerenciar projetos/processos estratégicos da STI; além de capacitação em gestão de projetos Life Cycle Canvas® e metodologia ágil Scrum. A partir da retrospectiva sobre a atuação da GIP, objetivou-se otimizar, padronizar e implantar gestão de projetos e processos em todas as ações da STI, estabelecer e formalizar uma Governança de TI mínima. Em paralelo a GIP, foi criada uma célula de gerentes de projetos na STI para equipe de cooperação com papel de acompanhar o processo de implantação dos sistemas nos parceiros com reuniões de abertura do projeto, acompanhamento e encerramento do projeto. A GIP e a equipe de cooperação definiram os processos de trabalho, uso de ferramentas e priorização de operações e projetos de forma centralizada na STI e alinhada com CoPES, mas não atuava nos projetos da rede de instituições parceiras nem no interesse do portfólio de projetos da rede.

Em 14 anos, 80 instituições participaram da rede colaborativa dos Sistemas Integrados de Gestão e metade delas continua na rede. Dentre alguns motivos da descontinuidade da parceria estão falta de recursos humanos e financeiros, capacitação, além de falta de metodologias e boas práticas de gerenciamento de projeto que apoiem o processo de trabalho dos times. As instituições passam a demandar uma necessidade de ampliarmos a colaboração na perspectiva de governança da rede para atender a normativos internos e externos, capacitação, apoio para uso de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos, otimização de força de trabalho na busca por agilidade, conhecimento, habilidades e competências para a rede. A implantação do escritório de gestão de projetos na rede foi a

solução proposta para abordar os problemas da rede e poderá melhorar a performance da organização.

A experiência profissional como coordenador de equipe de desenvolvimento, gerente de projetos e atualmente como gestor de TI da universidade criadora dos Sistemas Integrados de Gestão permitiu participar ativamente da evolução dos sistemas, do processo de transferência de tecnologia e da rede de colaboração, superando os desafios práticos para a implementação das soluções e para a cooperação técnica efetiva com mudança de um ambiente de desenvolvimento centralizado para distribuído, com a construção de ferramentas colaborativas para apoiar os parceiros, com a padronização de ferramentas e técnicas ágeis para gerenciamento de projetos e capacitação dos gerentes da STI, e mais recentemente participar da coordenação do comitê de priorização dos sistemas com gestores da rede colaborativa.

Em reunião com 50 gestores e gerentes em TI da rede colaborativa, percebe-se a carência de recursos e de metodologias adotadas para gerenciamento de projetos. Mais de um terço das instituições parceiras possuem equipes de até 5 colaboradores e somente duas instituições têm equipe com mais de 40 colaboradores alocados em TI. Nesse contexto, a rede colaborativa se beneficia da combinação de competências para redução de custos (Ben Salah et al., 2018). E o diagnóstico situacional permitiu reconhecer as fragilidades de cada instituição para a partir de uma estrutura de governança única fortalecer a organização.

A rede possui um nível predominantemente baixo de maturidade, onde até 75% das instituições realizam somente um esforço isolado ou não coordenam ações em gerenciamento de projetos. Mesmo assim, 19 instituições realizam gerenciamento de portfólio (47,5%), sendo o modelo de gestão híbrida o mais frequente (61%), seguido do modelo ágil (22%) e tradicional (11%), uma instituição não relatou o modelo. A maioria das instituições utiliza e publica o catálogo de serviços de TI (77%), o que indica uma transparência quanto ao escopo, prazo e qualidade aos usuários finais sobre as ofertas de serviços. A universidade criadora dos sistemas possui o nível pleno de maturidade e um escritório de gestão de projetos estratégico (Medeiros et al., 2018), que poderia ser facilitador da difusão do conhecimento (Müller et al., 2013), além da transferência de tecnologia.

A rede colaborativa apresenta 10 PMOs institucionais com maioria de atuação estratégica (60%), porém estes não interagem entre si e têm ação intrainstitucional. Embora muitas das instituições não possuam PMO (75%), seus representantes consideram relevante a implantação tanto no contexto institucional local quanto em rede como estrutura promotora de sucesso (98%). Esse consenso pode retomar a necessidade de observar a relação existente entre competências e a estrutura da organização com as atividades de projeto na organização como sendo um requisito evolutivo para implementação de gestão de projetos, além da necessidade de mudança de cultura entre atividades de rotina e de projetos (Rabechini Junior et al. 2011). Os focos na parceria e na inovação contínua vêm sendo observados em organizações com múltiplos escritórios de projetos (Müller, Glückler, e Aubry 2013).

Um terço dos representantes da rede possuem mais de 7 anos de atuação em gerenciamento de projetos, enquanto 48% não atuam ou têm menos de 3 anos de atuação. Além disso, somente 25% possuem certificação em projetos. Somente 1 gestor possui o certificado PMP. As possíveis razões para esses achados na rede decorrem da ausência de estímulo para uma capacitação mais voltada ao mercado, como são as certificações em gerenciamento de projetos, em contrapartida aos incentivos das instituições de ensino parceiras à pós-graduação dos seus servidores. Além disso, a situação do tele trabalho durante a pandemia permitiu que colaboradores em busca de melhores oportunidades de mercado migrassem para grandes empresas de software.

A percepção dos representantes sobre aspectos relacionados à funcionalidade, aos fundamentos e objetivos dos escritórios de gerenciamento de projetos reforça o consenso da reunião sobre a necessidade e importância da implementação na rede na tentativa de promover o sucesso (Tabela 2)

Tabela 2. Percepções sobre o escritório de projetos de 56 representantes da rede.

Item	Média	Desvio-padrão	Mediana	Moda
Através da realização de treinamento, combinar uma metodologia de gerenciamento de projetos com o talento administrativo dos profissionais aumenta as possibilidades de sucesso do projeto.	4,69	0,51	5	5
O alinhamento do gerenciamento de projetos com a estratégia organizacional favorece o alcance dos objetivos gerais de negócios.	4,80	0,45	5	5
Os representantes do Escritório de Projetos devem ter participação no desenvolvimento da estratégia na organização.	4,54	0,61	5	5
O Escritório de Projetos possibilita um gerenciamento adequado do portfólio e do programa, e aumenta a eficiência na realização do plano de metas integrado na estratégia da organização através dos projetos.	4,46	0,66	5	5
A existência de um Escritório de Projetos na organização favorece a redução no número de projetos malsucedidos ou cancelados por não adequação estratégica.	4,33	0,89	5	5
O Escritório de Projetos dotado de autoridade gerencia melhor seus empreendimentos e determina um melhor desempenho nos projetos.	4,50	0,77	5	5
O desempenho e os resultados dos projetos são perceptíveis, considerados satisfatórios e melhorados com a atuação do Escritório de Projetos na organização.	4,26	0,86	4	5

---

O Escritório de Projetos contribui para o alcance da visão de futuro da organização ao ser o instrumento de gestão que efetua a ligação entre os sistemas de medição de desempenho, o portfólio e os programas da organização.	4,48	0,67	5	5
--	------	------	---	---

---

O escritório de projetos tem a importância de fazer o elo entre a alta gestão e o gerente de projeto (Rabechini Junior et al. 2011), porém 71% dos representantes parceiros não perceberam o envolvimento da alta administração na habilidade em transformar os negócios por meio de projetos. A necessidade de envolvimento da alta gestão foi um dos fatores mais debatidos para implementação do escritório de projetos para a rede colaborativa. Um arcabouço estrutural focado mais no serviço e controle que na convergência para parceria pode ser uma fragilidade existente no suporte organizacional aos projetos (Müller et al., 2013).

O modelo de escritório de projetos mais adequado para a rede é o híbrido na visão de 68,5% dos representantes em virtude da heterogeneidade de instituições que realizam projetos com metodologias ágeis e tradicionais. Muito embora eles reconheçam que a principal metodologia aplicada em seus projetos seja a ágil (80,4%), com métodos tradicionais secundários. A proposta de descentralização da gestão, distribuição de responsabilidades, mais colaboração durante o ciclo de vida do projeto (Cruz, 2016), que são princípios do método ágil, também são objetivos perseguidos pela rede de colaboração dos Sistemas.

As ações propostas para implantação do escritório de gestão de projetos híbrido e permanente para a rede contemplaram elementos das quatro fases descritas na tabela 1 do referencial teórico (Carvalho & Rabechini Jr, 2018; Costa, 2022; Medeiros et al., 2018).

O processo de diagnóstico situacional da rede, que ocorreu na primeira fase de implantação, foi sugerido por 3 gestores, apesar de reconhecerem que a etapa estava em execução durante reunião e aplicação do questionário. O envolvimento das partes interessadas e da alta gestão das instituições foi indicado por 4 representantes, sendo enfatizado o apoio dos reitores como essencial, principalmente, em virtude da hierarquia própria dos serviços públicos. Esse relacionamento hierárquico apresenta um problema burocrático à colaboração no setor público (Mischen, 2015), mas pode ser indutor da mudança cultural da organização. A necessidade dessa mudança de cultura que dará importância à colaboração no escritório de projetos da rede de parceiros poderá ser elo para transformação e sucesso organizacional. Além disso, o apoio organizacional é um fator crítico de sucesso que precisa ser pensado na inicialização do projeto (Zwikael & Meredith, 2019).

Na fase 2, dezesseis ações foram indicadas. Em sua maioria voltadas à estrutura e processos do escritório de projetos. Tendo em vista que trata-se de um escritório central para gerir uma rede de instituições, a sugestão da criação de um comitê dos parceiros para decidir as metas do plano de ação parece ser um passo evolutivo da governança colaborativa (Braun, 2018). Na implantação do escritório estratégico de projetos, a UFRN firmou parcerias internas e externas à instituição, o que pode servir de experiência para implementação do escritório de projetos da rede (Medeiros et al., 2018).

A fase 3 contemplou 6 sugestões de treinamento e capacitação, o que permitirá a padronização mínima necessária para a colaboração entre as instituições, na execução de projetos-piloto inter-organizacionais.

Quatro sugestões indicaram avaliação do processo para melhorias contínuas como indicado na fase 4 para implantação do PMO.

Com base nos dados coletados neste diagnóstico situacional, nas sugestões dos representantes da rede e no referencial teórico, propomos o plano de ação para implantação do PMO híbrido da rede nos seguintes passos:

- Formalização da alta gestão das instituições participantes do Comitê de priorização dos sistemas SIG da rede de implantar estrutura de PMO na organização;
- Criação do comitê de implantação do plano de ação;
- Definição da estrutura de projetos e de uma metodologia de gerenciamento de projetos, contemplando definição estratégica do PMO, seus objetivos, funções, definição dos stakeholders, estruturação da equipe, definição dos métodos e técnicas a serem trabalhados;
- Mapeamento da rede social de transferência tecnológica dos Sistemas, apresentando a relação entre as instituições, que apresentam característica autárquica, o tipo de organização da rede: universidade, instituto ou instituição da administração direta do governo federal; o número de participantes de cada instituição e as suas competências.
- Implementação de um projeto-piloto entre as instituições que já possuem PMO em suas instituições;
- Expansão para toda as parceiras da rede: treinamento e capacitação para as demais equipes além de levantamento dos recursos para os projetos da instituição para então iniciar o processo de planejamento e controle;
- Execução e melhoria: avaliação e replanejamento do PMO, com ações que provocaram novas decisões e reconfiguração do PMO.

## 6 Conclusão

Esse relato técnico apresenta uma contribuição para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos em rede colaborativa de instituições públicas, incorporando a necessidade de avaliação das regras autárquicas bem como legislação normativa vigente em cada instituição.

A rede colaborativa dos Sistemas Integrados de Gestão executa projetos com custos e impactos significativos para os parceiros de maneira que a implementação do escritório de gestão de projetos híbrido com a participação do comitê se apresenta como uma solução para padronização de processos de governança e projetos para facilitar o engajamento de compartilhamento de recursos, ferramentas e técnicas de projetos de forma colaborativa em rede.

Após o processo de implementação do plano, poderemos reconhecer fatores determinantes para o sucesso da implantação do escritório de gestão de projetos em rede de colaboração pública e como recomendação de trabalhos futuros a possibilidade de questionar como o escritório de projeto em rede beneficia a organização.

### • Referências

- Agile Alliance. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org>
- Al Khoori, A. A. A. G., & Abdul Hamid, M. S. R. (2022). Success Factors of PMO Implementation for UAE Project-Based Organizations. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(4), 224–237. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2022.13.04.020>

- Amry, D. K., Ahmad, A. J., & Lu, D. (2021). The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research. *International Journal of Innovation Studies*, 5(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.02.001>
- Ben Salah, S., Ben Yahia, W., Ayadi, O., & Masmoudi, F. (2018). Definition and Classification of Collaborative Network: MCDM Approaches for Partner Selection Problem. Em M. Haddar, F. Chaari, A. Benamara, M. Chouchane, C. Karra, & N. Aifaoui (Orgs.), *Design and Modeling of Mechanical Systems—III* (p. 733–744). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66697-6\\_71](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66697-6_71)
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Jr, R. R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. *International Public Management Review*, 11(1), Artigo 1.
- Braun, T. (2018). Configurations for Interorganizational Project Networks: The Interplay of the PMO and Network Administrative Organization. *Project Management Journal*, 49(4), 53–61. <https://doi.org/10.1177/8756972818781710>
- Camarinha-Matos, L. M., Fornasiero, R., Ramezani, J., & Ferrada, F. (2019). Collaborative Networks: A Pillar of Digital Transformation. *Applied Sciences*, 9(24), 5431. <https://doi.org/10.3390/app9245431>
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2018). *Fundamentos em gestão de projetos: Construindo competências para gerenciar projetos* (5<sup>o</sup> ed). Atlas.
- Costa, C. R. S. (2022). A implantação do escritório de gestão de projetos nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 06(07), 107–125.
- Cruz, F. (2016). *PMO Ágil: Escritório ágil de gerenciamento de projetos* (1<sup>o</sup> ed). Brasport.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. de. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 9(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>
- Medeiros, B. C., Neto, M. V. de S., Júnior, J. V. de M., & Gurgel, A. M. (2018). Implantando um Escritório de gestão de projetos Estratégico: Um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 9(1), 128–155. <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.647>
- Medeiros, B. C., Silva, R., & Sousa Neto, M. V. (2016). Escritório de gestão de projetos (EGP): Práticas para a sua adoção no setor de TI das instituições públicas brasileiras. *Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos*.

- Merla, E. (2005, novembro 3). *From zero to PMO in thirty days*. PMI® Global Congress 2005—Latin America, Panama City. <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-implementation-thirty-day-plan-7511>
- Mischen, P. A. (2015). Collaborative Network Capacity. *Public Management Review*, 17(3), 380–403. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.822527>
- Müller, R., Glückler, J., Aubry, M., & Shao, J. (2013). Project Management Knowledge Flows in Networks of Project Managers and Project Management Offices: A Case Study in the Pharmaceutical Industry. *Project Management Journal*, 44(2), 4–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21326>
- PMI. (2017). *Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos*. [https://docs.google.com/document/d/1EsJ7A74196J6qHuwQlKHetB4RyZH6omr4l4uxzPskJU/edit?usp=drive\\_web&oid=117284013451643911471&usp=embed\\_facebook](https://docs.google.com/document/d/1EsJ7A74196J6qHuwQlKHetB4RyZH6omr4l4uxzPskJU/edit?usp=drive_web&oid=117284013451643911471&usp=embed_facebook)
- Prado, E. P. V., & Correio, M. (2023). PMO e o sucesso em projetos: Um estudo sobre empresas brasileiras de grande porte. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 12, 1–11. <https://doi.org/10.5380/atoz.v12i0.87594>
- Rabelo, R. J., Bernus, P., & Romero, D. (2015). Innovation Ecosystems: A Collaborative Networks Perspective. Em L. M. Camarinha-Matos, F. Bénaben, & W. Picard (Orgs.), *Risks and Resilience of Collaborative Networks* (p. 323–336). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24141-8\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24141-8_29)
- Singh, R., Keil, M., & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems*, 18(5), 409–427. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.29>
- Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608–620. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2019). Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end. *International Journal of Project Management*, 37(7), 930–939. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.001>