

O ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA COMO UMA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES

PROJECT MANAGEMENT OFFICE AS AN ORGANIZATIONAL INNOVATION IN UNIVERSITIES

Michele Aparecida Dela Ricci Junqueira; Regina Célia da Rocha Bezerra²; Claudia Souza Passador³

¹Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações - PPGAO
Universidade de São Paulo – USP – Ribeirão Preto/SP – Brasil
mricci@usp.br

²Assistente Técnico Financeiro
Universidade de São Paulo – USP – Ribeirão Preto/SP – Brasil
regina@fmrp.usp.br

³Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações - PPGAO
Universidade de São Paulo – USP – Ribeirão Preto/SP – Brasil
cspassador@usp.br

Resumo

Esta pesquisa destaca a criação do escritório de gestão de projetos de pesquisa científica como uma inovação organizacional. Sua implantação é um processo complexo, requer pessoas qualificadas e com habilidades específicas para conduzir com sucesso sua execução. O objetivo do apoio institucional à gestão de projetos é poupar os cientistas do trabalho para essa gestão. Esse apoio foi estruturado na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo sem aumento significativo de recursos humanos, ao mesmo tempo em que incorporou um volume expressivo de atividades gerenciais que se somaram às responsabilidades previamente desenvolvidas na área financeira. Por meio de estudo de caso, este artigo mostrou que o escritório de gestão de projetos otimizou os resultados obtidos e impactou significativamente os recursos humanos envolvidos no projeto.

Palavras-chave: inovação organizacional, projetos, pesquisa científica.

Abstract

This research highlights the creation of the office of management scientific research projects as an organizational innovation. Its implementation is a complex process, and requires qualified people with specific skills to successfully lead their implementation. The objective of the institutional support project management is saving scientists working for this administration. This support was structured in Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, University of São Paulo with no significant

increase of human resources, while it incorporated a significant amount of managerial activities that were added to the responsibilities previously developed in the financial area.

Key-words: organizational innovation, projects, scientific research.

O Escritório de Gestão de Projetos de Pesquisa como uma Inovação Organizacional nas Universidades

1 Introdução

A gestão de projetos de pesquisa científica tem sido objeto de discussão na literatura acadêmica e profissional. Periódicos especializados têm refletido essa preocupação. CUNNINGHAM et al. (2012) abordaram os principais fatores inibidores que os pesquisadores enfrentam na condução de pesquisa com financiamento público. Os autores mostraram que os pesquisadores têm pouca influência para superar estes fatores inibidores apesar de seu papel central em conduzir esse tipo de financiamento.

O desenvolvimento da pesquisa científica depende em grande parte do financiamento de fontes externas às instituições. Esse debate permeia o sistema de produção de conhecimento científico vinculado principalmente ao financiamento público e a autonomia administrativa das universidades. Recentemente, então, a gestão de projetos de pesquisa científica passou a ser de interesse institucional e dos próprios agentes financiadores.

Entretanto, não é necessário recorrer à literatura especializada para se ter uma ideia de que desenvolver pesquisa científica não deve ser uma tarefa fácil no Brasil: desde a solicitação de financiamento público, análise e aprovação das agências de fomento, as atividades decorrentes desta concessão envolvem diversas etapas: compras e contratações de serviços no mercado nacional, importação e exportação de bens e animais, pagamentos a fornecedores e prestação de contas. Embora o financiamento público confira maior legitimidade às instituições beneficiárias, grupos de pesquisa e acadêmicos, ele traz consigo a necessidade de prestação de contas e transparência.

É nesse cenário que a Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FMRP-USP), uma autarquia mantida pelo Estado de São Paulo e ligada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, percebeu a importância da implantação de um escritório de apoio a pesquisadores. A instalação de um escritório nesse sentido também era anseio da Pró-Reitoria de Pesquisa (PRP) da USP. Em duas reuniões ocorridas nos meses de julho e outubro de 2010, houve a proposta para que seis unidades-piloto executassem a implantação desses escritórios (a Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (FMRP) era uma dessas Unidades). Entretanto, assim que os escritórios começassem a funcionar, seria necessário fornecer aos profissionais um treinamento adequado.

Ao encontro desse anseio, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) implantou um programa piloto de treinamento para as equipes dos chamados Escritórios de Apoio Institucional ao Pesquisador (EAIP). De acordo com a FAPESP, ele pode ser conceituado como uma unidade que centraliza e coordena a gestão de projetos sob seu domínio. Assume, entre outras funções, o apoio e o acompanhamento da execução de projetos de pesquisa.

Embora a FAPESP mantivesse há anos pontos de apoio distribuídos por diversas universidades e instituições de ensino superior e de pesquisa no Estado de São Paulo, essa ação precisava ser ampliada e, em conjunto com a Diretoria Científica da FAPESP, a Diretoria Administrativa começou a procurar meios para melhorar esse apoio. Assim, surgiu a ideia de criar um programa de treinamento para as equipes das próprias instituições de pesquisa para dar apoio ao pesquisador. Essa iniciativa teve início no mês de outubro de 2010 com a elaboração do programa e preparo da equipe e do material audiovisual.

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

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

De olho nessa oportunidade, a FMRP deu início à iniciativa de auxiliar seus pesquisadores na gestão de projetos de pesquisa científica, impulsionada inicialmente pela previsão em seu Plano de Metas pela equipe financeira no ano de 2009. Apesar de todo esse cenário favorável, a FMRP não dispunha de pessoal alocado especificamente para essa atividade, não tinha experiência em gestão de projetos, tampouco conhecia ferramentas capazes de atender prontamente a esta demanda. Então, foram dados os primeiros passos: o que parecia ser um problema, de difícil solução, vem se tornando um modelo de gestão de projetos de pesquisa científica.

O objetivo deste artigo é mostrar como a implantação do escritório de gestão de projetos de pesquisa, conceituado pela literatura como uma inovação organizacional, pode poupar os cientistas da carga de trabalho exigida para essa tarefa. Todo esse trabalho até então era desenvolvido pelo próprio pesquisador, além de sua carga regular de trabalho e sem formação específica para isso.

A execução dessas atividades de maneira integrada representa um desafio para a equipe. Além disso, a implantação dessa iniciativa requer pessoas qualificadas e sensibilizadas, gestores conscientes e capazes de sustentar a incorporação do emprego de recursos novos, que geralmente mexem com a cultura e o clima organizacional. Portanto, obter êxito com a adoção de novos recursos de gestão requer o enfrentamento de fatores comuns às organizações.

Desde a implantação do CGP, foram observados alguns pontos que mereceram especial atenção:

- a) A competência da equipe deve ser transmitida ao pesquisador para que ele confie a gerência de seu projeto, principalmente por se tratar de uma iniciativa inovadora para o ambiente da FMRP e para a realidade das instituições de pesquisa no Brasil,
- b) Projetos apresentados pelos pesquisadores, algumas vezes, sem a exatidão dos valores já utilizados e do saldo por alínea financiada requereram a revisão das informações e, por consequência, maior esforço e conhecimento da equipe,
- c) Conferência das prestações de contas anteriores (caso o projeto já estivesse em andamento) demandou tempo e dedicação da equipe, principalmente nos projetos temáticos, de duração aproximada de quatro a cinco anos,
- d) Checagem do recurso em conta corrente, evitando emissão de cheques sem fundos,
- e) Aplicação de recursos realizada em desacordo com o termo de outorga, podendo ocasionar devolução de recursos pelo próprio pesquisador ou instituição de pesquisa,
- f) Documentação em desacordo com as normas,
- g) Ajustar a iniciativa na ATF, por se tratar de uma atividade que até então não era executada pela equipe.

Além de desonerar os cientistas da carga de trabalho exigida para a gestão e administração de projetos de pesquisa, esse processo auxilia as agências de fomento a cumprir sua missão institucional de manter as prestações de contas dentro das exigências legais e em padrão que atenda ao requerido pelos órgãos governamentais de controle. A observância dessas exigências é fundamental para a defesa da autonomia da agência de fomento e, por conseguinte, favorece o desenvolvimento da pesquisa científica brasileira. É necessário ressaltar que esse tipo de iniciativa está alinhado às práticas de grandes universidades estrangeiras do mundo todo, onde o suporte a pesquisadores já se tornou parte rotineira do apoio institucional.

2 Contexto e a realidade investigada

A FMRP está inserida num denominado complexo acadêmico de saúde que abrange o Hospital das Clínicas, o Hospital Estadual de Ribeirão Preto (HERP), a Maternidade do Complexo

Aeroporto (MATER), Hospital Estadual Américo Brasiliense, Fundação Hemocentro de Ribeirão Preto (FUNDHERP) e a Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Assistência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (FAEPA).

Criada em 1952 pela lei estadual n°. 161, de 24 de setembro de 1948, a FMRP possui 334 docentes distribuídos em 14 departamentos (Biomecânica, Medicina e Reabilitação do Aparelho Locomotor, Bioquímica e Imunologia, Biologia Celular e Molecular e Bioagentes Patogênicos, Cirurgia e Anatomia, Clínica Médica, Farmacologia, Fisiologia, Genética, Ginecologia e Obstetrícia, Medicina Social, Neurociências e Ciências do Comportamento, Oftalmologia, Otorrinolaringologia e Cirurgia da Cabeça e Pescoço, Patologia e Medicina Legal e Puericultura e Pediatria), e 573 servidores técnico-administrativos, segundo o levantamento disponível em sua página na Internet (www.fmrp.usp.br), com dados de janeiro de 2013.

O desenvolvimento de suas pesquisas tem sido objeto de reconhecimento nacional e internacional. Um projeto de pesquisa pode gerar muito mais riqueza do que ele consome, seja de recursos físicos, humanos ou financeiros.

A implantação de um escritório de apoio a pesquisadores tinha como objetivo poupar os cientistas da carga de trabalho exigida para a gestão e administração de projetos de pesquisa, cada vez mais complexos, de alto valor e equipes de várias entidades, de forma que eles possam se dedicar mais à ciência (cada vez mais organizada e competitiva) e à orientação de estudantes. A justificativa para a implantação de um escritório de gestão de projetos relaciona-se com os diversos atores envolvidos: pesquisadores, universidades, agências de fomento, governo, sociedade em geral.

Para Massini et al. (2002), a teoria evolucionária é capaz de explicar mudanças nas estruturas e rotinas organizacionais. Eles concluem que a adaptação organizacional é uma consequência das mudanças relacionadas com a adoção de inovações tecnológicas. Seus resultados mostraram que o contexto institucional no qual as organizações estão envolvidas definem padrões de estruturas e estratégias organizacionais.

Este contexto da FMRP está alinhado com a ideia de Hobbs, Aubry e Thuillier (2008), que relataram que as organizações tornam-se o único tipo de ator com influência cultural e política significativas, embora a teoria organizacional recentemente tenha falhado em destacar como as organizações afetam a sociedade. É por isso que na próxima seção será destacada a gestão de projetos de acordo com a mudança da teoria da inovação para uma abordagem de inovação social, ampliando o conceito de inovação tecnológica para um sistema social.

3 Diagnóstico da situação-problema e/ou oportunidade

A gestão de projetos pode ser aplicada a qualquer área. Tem sido utilizada de maneira bem sucedida em diversas áreas, como tecnologia da informação, construção, governo e educação (KENNY, 2003) e os escritórios de gestão de projetos têm sido relatados nas indústrias de telecomunicações, aeroespacial e de defesa há um longo período de tempo (DESOUZA; EVARISTO, 2006).

Uma das áreas em que a gestão de projetos tem sido objeto de discussão é na pesquisa científica. Os pesquisadores executam suas atividades nas universidades e laboratórios de pesquisa públicos que estão envolvidos numa terceira missão (ou atividades empresariais), como parte de suas atividades principais, conectando universidades e indústrias e posicionando as universidades no centro do sistema de produção de conhecimento por meio de mecanismos de colaboração. Então, os pesquisadores não estão apenas conduzindo pesquisa e formando vias de investigação: eles também estão gerenciando o financiamento público. O pesquisador é impactado por estes requisitos e as normas associadas dentro de sua própria configuração institucional.

Os pesquisadores têm de tornarem-se membros de uma rede e ao mesmo tempo pertencer a uma profissão, instituição e de um sistema nacional de inovação e educação. As principais tarefas do pesquisador com financiamento público incluem: conduzir um programa de pesquisa, supervisionar o cotidiano da gestão do projeto, supervisionar e monitorar a conduta do pessoal, acompanhar a gestão financeira, garantir que todas as entregas e prazos sejam cumpridos e submeter documentação técnica e relatórios de progresso. Também é esperado que o pesquisador assumisse uma liderança mais significativa e funções gerenciais, em que projete e programe o projeto de pesquisa, coordene e dirija uma equipe de pesquisa, colabore com as partes interessadas, aja como um ponto de contato com a agência de financiamento e responda a questões institucionais (CUNNINGHAM et al., 2012).

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

Existe, então, a preocupação com o impacto econômico e científico da pesquisa com financiamento público por meio de atividades de transferência de tecnologia e, assim, o pesquisador torna-se fundamental para determinar o sucesso desse processo (SIEGEL et al., 2003; THURSBY; JENSEN; THURSBY, 2001; THURSBY e THURSBY, 2011).

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

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

Diante desse desafio, tornou-se necessário identificar rapidamente um conjunto formal e minimamente organizado de recursos para a gestão de projetos de pesquisa. Por isso, a FMRP focou três aspectos:

1. **Pessoas:** A gestão baseada em “cada um no seu quadrado” mostrou-se insuficiente para atender à gestão de projetos de pesquisa. O ponto-chave para a implantação do CGP foi a revisão dos processos da área financeira para que todas as áreas pudessem dispor de suas competências e integrá-las para auxiliar os pesquisadores na gestão de seus projetos de pesquisa. O objetivo era unir esforços para otimizar os recursos na execução desses projetos. Além disso, neste momento não era possível contratar funcionários e a solução adotada foi a indicação de um gerente de projetos entre os funcionários já pertencentes ao quadro de recursos humanos, integrado a todas as atividades. Também houve a parceria entre a FMRP e sua Fundação (FAEPA), que disponibilizou um funcionário para integrar esta equipe. Conforme já mencionado, a FAPESP apoiou a iniciativa, oferecendo um treinamento (a FMRP foi a primeira turma).
2. **Processos:** Para apoiar os pesquisadores nas atividades operacionais financeiras, de modo que seu tempo fosse dedicado à pesquisa, era necessário identificar as ações a serem executadas

com essa finalidade e como executá-las. A ATF propôs aos pesquisadores as seguintes atividades na gestão de seus projetos de pesquisa:

- a) Realizar as aquisições de materiais e contratações de serviços, mediante ciência e concordância do pesquisador,
- b) Verificar os pedidos de compra de acordo com a previsão no termo de outorga,
- c) Verificar a documentação exigida pela agência de fomento para cada tipo de aquisição/contratação,
- d) Solicitar o recurso financeiro (no caso da FAPESP, a cada pagamento, o recurso financeiro deve ser solicitado previamente),
- e) Providenciar o pagamento ao fornecedor,
- f) Preparar os documentos para importação, quando se tratar de recursos FAPESP. A FMRP dispõe de serviço de importação quando for o caso de outra fonte de recursos (por exemplo, CNPq),
- g) Elaborar a prestação de contas à agência de fomento (mediante fornecimento de senha de acesso aos sistemas corporativos ou indicação como representante),
- h) Providenciar a incorporação do material permanente ao Patrimônio da Unidade. Com o apoio do CGP, esse procedimento passou a ser imediato, em vez de realizar essa tarefa apenas após a análise da prestação de contas pela agência de fomento.

O processo, em si, representa uma mudança de cultura e requer, para seu sucesso, a confiança no trabalho que é desenvolvido pela equipe.

3. Ferramentas: Tornou-se necessário identificar uma ferramenta para auxiliar na gestão dos projetos. O uso de um software partiu de uma ideia já adotada pela FMRP quanto ao controle de saldos orçamentários, chamado de Sistema de Informações Gerenciais (SIG). Desenvolvido por uma empresa terceiriza (FRM Sistemas), essa ferramenta foi customizada para atender às necessidades específicas de projetos de pesquisa. O *software* chamado de Sistema de Informações Gerenciais Extraorçamentário (SIGEO) foi então desenvolvido e continuamente aprimorado para atender a esta necessidade.

Atualmente, o *software* já passou por diversas versões e ainda há expectativa de ampliação dos seus módulos. O fluxo de informações dos projetos é acompanhado por meio de relatórios periódicos, sob a responsabilidade do gerente de projetos, com interface pela Internet para acompanhamento pelo pesquisador. Essa ferramenta permitiu dar a visibilidade e a transparência necessárias para a gestão dos projetos de pesquisa.

Como funcionalidades deste *software*, elenca-se:

- a) Controle de recursos por alínea financiada pela agência de fomento,

- b) Controle de pagamentos (com impressão de cheques),
- c) Emissão de e-mails de alertas de prazos aos pesquisadores e gestores do projeto quanto a: vigência do projeto de pesquisa, apresentação de relatório científico e prestação de contas (120, 90, 60, 30 e 15 dias antes do vencimento dos prazos),
- d) Controle de material permanente nacional e importado, evitando aquisição em duplicidade ou falta dela,
- e) Emissão de relatório de economia, com base nos valores negociados com fornecedores pela equipe do CGP. Com isso, as economias obtidas podem ser revertidas para o projeto de pesquisa, otimizando a utilização dos recursos públicos,
- f) Levantamentos aos gestores dos projetos, como pagamentos, entregas e importações pendentes, visando facilitar a identificação de possíveis atrasos,
- g) Repositório de notas fiscais nos formatos XML e PDF, de acordo com o que determina a legislação vigente quanto à guarda dos documentos fiscais,
- h) Arquivo digital (PDF) de prestações de contas, evitando o consumo de papel e cartucho para cópia dos documentos pelo período determinado pela legislação, assim como o acesso pelo pesquisador a essas informações por meio da Internet, voltado para a transparência do serviço prestado pela FMRP,
- i) Acompanhamento online da execução do projeto via Internet, permitindo que o pesquisador acompanhe em tempo real toda a movimentação de seu projeto de pesquisa. O acesso é feito pelo endereço eletrônico abaixo, por meio do número funcional e senha pessoal.

Neste ponto, cabe ressaltar que embora esta ferramenta seja extremamente útil ao cotidiano das atividades desempenhadas na gestão de projetos e para o acompanhamento pelo pesquisador, ela não teria destaque algum se não houvesse o comprometimento das pessoas.

4 Análise da Situação-Problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação

Concebido com a missão de assumir responsabilidades e coordenar atividades relacionadas a projetos, o escritório de gerenciamento de projetos pode ser formado sob estruturas organizacionais diferentes. Parece existir um esforço acadêmico em listar quais seriam suas características (AUBRY et al., 2010), responsabilidades e tarefas similares. Tem sido sugerido que esse tipo de escritório facilita a transferência de conhecimento (DESOUZA; EVARISTO, 2006; ANDERSEN; HENRIKSEN; AARSETH, 2007) e a comparabilidade entre os projetos gerenciados (ANDERSEN; HENRIKSEN; AARSETH, 2007).

ANDERSEN; HENRIKSEN; AARSETH, 2007 realizaram um estudo comparativo utilizando uma amostra de empresas que tinham acumulado experiências neste campo e outra

amostra de empresas parceiras que eram entendidas como modelo de *benchmarking*. O objetivo foi identificar os fatores comuns, positivos e negativos, que pareciam ditar a taxa de sucesso de um PMO. Como resultado, foi encontrado que os PMOs bem sucedidos assumem a responsabilidade por diferentes funções relacionadas ao projeto, treinamento e desenvolvimento de competências, propondo novos projetos e assegurando a qualidade dos projetos.

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

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

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

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

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

5 Resultados e conclusões

O Project Management Institute (PMI) e o International Project Management Association (IPMA) têm ressaltado objetivos estratégicos da gestão de projetos, ou seja, o objetivo não é apenas para entregar projetos no prazo, dentro do orçamento e em conformidade com as especificações técnicas e de qualidade, o famoso triângulo de ferro (ATKINSON, 1999): o foco é criar valor para o negócio.

A preocupação com a replicabilidade dessa iniciativa foi demonstrada pela FAPESP, ao organizar o I Workshop de Escritórios de Apoio Institucional ao Pesquisador, 29 de outubro de 2012. O material para consulta, incluindo depoimentos dos pesquisadores que utilizam o serviço, está disponível em <<http://www.fapesp.br/7325>>. O objetivo deste encontro foi sensibilizar as pessoas sobre a importância deste trabalho, seu impacto sobre a universidade e como poderia ser feito, considerando as particularidades de cada instituição.

Todas as ações voltadas para a implantação do CGP buscaram otimizar recursos financeiros e humanos. O grande desafio é identificar o caminho de crescente ganho de maturidade desse tipo de iniciativa e fortalecer as práticas bem sucedidas, considerando que as organizações estão em constante mudança, e a importância de resultados voltados para o cliente-cidadão, aliados impreterivelmente à legitimidade e autonomia das instituições.

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

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

- a) Há relato de pesquisadores de que com o CGP há espaço para participar de novos editais disponibilizados pelas agências de fomento, já que têm o tempo dedicado para a pesquisa,
- b) Apoio da FAPESP na execução do projeto, com respostas rápidas para as questões que poderiam influenciar na utilização dos recursos, sem prejuízos para o andamento das pesquisas. Os escritórios de apoio institucional a pesquisadores têm um canal privilegiado no “Converse com a FAPESP”, para contato direto com a equipe que ministra os treinamentos,

- c) Agilidade da FMRP em apoiar as demandas de infraestrutura para os projetos de pesquisa, atividade realizada pela ATF em conjunto com a Assistência Técnica Administrativa (ATAd),
- d) Diminuição do retrabalho na elaboração na execução financeira e na prestação de contas,
- e) Otimização do tempo e dos recursos envolvidos, tanto na instituição como na agência de fomento,
- f) Os pesquisadores possuem orientação adequada caso ainda queira gerenciar seu projeto, mas possua pendências na execução do projeto ou nas prestações de contas,
- g) Acesso das agências de fomento às sugestões dos pesquisadores para aperfeiçoamento das normas e de adequação dos procedimentos à realidade da administração da pesquisa.

Na sequência, serão apresentadas informações que puderam ser mensuradas durante a gestão de projetos de pesquisa.

1. Número de projetos gerenciados pelo CGP

A tabela 1 mostra que o número de projetos de pesquisa atendidos pelo CGP aumentou no período de 2010/2014 (de 23 para 86) e a tabela 2 mostra que o número de projetos de pesquisa concluídos teve impacto considerável (de 3 para 38) no período de 2010/2013.

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

Ano/Agência	FAPESP		CNPq		CAPES		Total
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	
2010	17	77,27%	2	9,09%	3	13,64%	23
2011	46	77,97%	10	16,95%	3	5,08%	60
2012	65	78,31%	15	18,07%	3	3,61%	84
2013	64	76,19%	16	19,05%	4	4,76%	85
2014	66	77,65%	15	17,65%	4	4,71%	86

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

Ano/Agência	FAPESP	CNPq	CAPES	Total
2010	-	-	-	-
2011	3	-	-	3
2012	14	2	-	16
2013	32	6	-	38
2014	3	3	-	6

2. Prestações de contas enviadas às agências de fomento

As agências de fomento têm a missão de auxiliar aos pesquisadores a manterem as prestações de contas dentro das exigências legais e em padrão que atenda ao requerido pelos órgãos governamentais de controle de contas. A observância dessas exigências é fundamental para a defesa de sua autonomia. Por meio da Constituição Federal de 1988, o monitoramento e acompanhamento

da execução dos projetos públicos devem ser feitos por um órgão interno específico (controle interno) e outros externos, como os tribunais de contas estaduais e o federal (Tribunal de Contas).

Embora indicadores de eficiência e eficácia ainda não estejam consolidados nas administrações públicas, o resultado das prestações de contas enviadas às agências de fomento (no caso específico da FAPESP) foi identificado como uma medida de como a gestão de projetos contribui para a efetividade dos resultados.

A tabela 3 mostra o número de páginas e os valores envolvidos nas prestações de contas enviadas para a FAPESP, CNPq e CAPES. Até o dia 31 de dezembro de 2013, 75 processos de prestações de contas haviam sido enviados para a FAPESP. Destas, 60 foram aprovadas sem apontamentos pela auditoria, 1 ainda está em análise e catorze foram devolvidas com apontamentos (o que significa que algo precisa ser revisto ou corrigido), de acordo com a tabela 4.

Tabela 3 - Processos de Prestações de Contas enviadas às Agências de Fomento

Ano/Agência	FAPESP		CNPq		CAPES		Total	
	Nº. Páginas	Valor	Nº. Páginas	Valor	Nº. Páginas	Valor	Nº. Páginas	Valor
2012	18.201	2.976.358	185	16.200	556	46.364	18.942	3.038.921
2013	22.430	4.025.053	2.134	497.484	427	28.133	24.991	4.550.669

Tabela 4 - Resultado das Prestações de Contas Enviadas à FAPESP

	2012		2013	
Aprovada	40	80,00%	60	80,00%
Com ressalva/Aprovada	10	20,00%	14	18,67%
Em análise	0	0,00%	1	1,33%
	50	100,00%	75	100,00%

3. Captação de Reserva Técnica Institucional

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

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

Para a FMRP, esse recurso é fundamental e tem sido utilizado democraticamente, por meio da priorização dos projetos de infraestrutura de acordo com o interesse institucional a partir da discussão/análise conjunta com a diretoria e os chefes de departamentos. De acordo com a tabela 5, observa-se que essa reserva técnica tem crescido ao longo dos anos, mostrando a eficiência dos pesquisadores na captação de recursos junto à FAPESP. É esperado que com o apoio do CGP haja aumento do recurso captado pelos pesquisadores na FAPESP, o que, por conseguinte resultaria em aumento na RTI (mantendo todas as condições constantes).

Tabela 5 - Captação e Aplicação da Reserva Técnica Institucional

Ano	Valores		Alíneas	Material Permanente	Serviços - P. Jurídica	Material de consumo	Total
	R\$	%					
2007	620.434,28	5,46%	2007	38.202,22	556.248,60	25.892,68	620.343,50
2008	2.281.031,00	20,06%	2008	1.085.717,28	1.262.971,97	76.007,27	2.424.696,52
2009	1.359.855,00	11,96%	2009	-	1.359.855,00	-	1.359.855,00
2010	2.411.764,00	21,21%	2010	407.503,96	2.003.876,36	-	2.411.380,32
2011	1.098.878,34	9,67%	2011	120.496,00	977.758,81	-	1.098.254,81
2012	1.866.451,00	16,42%	2012	850.396,55	1.016.054,45	-	1.866.451,00
2013	1.730.785,00	15,22%	2013	575.159,40	1.155.625,60	-	1.730.785,00
Total	11.369.198,62	100,00%	Total	3.077.475,41	8.332.390,79	101.899,95	11.511.766,15

Existe o desafio de firmar uma parceria com o Serviço de Pesquisa, Cultura e Extensão da FMRP para que seja dado o apoio aos pesquisadores na submissão do projeto às agências de fomento, além de buscar editais por área de pesquisa, adequação de documentos e elaboração de relatórios científicos.

O escritório de gestão de projetos de pesquisa diante desse contexto foi apresentado como uma solução prática, amparado na literatura internacional. É importante disseminar as práticas já adotadas e buscar difundir-las como modelos para futuras implementações.

Além deste modelo, as universidades deverão interagir com a sociedade em geral, na prática, e também aplicar sobre elas uma postura mais empresarial para a comercialização da ciência (ETZKOWITZ et al., 2000). Como uma consequência, as universidades também deverão criar infraestrutura de apoio, tais como escritórios de transferência de tecnologia (PALMBERG, 2008). Esta pode ser a sugestão para investigação futura.

6 Referências Bibliográficas

- ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. Benchmarking of project management office establishment: extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, v. 23, n.2, p. 97-104, 2007.
- ATIKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guess and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, v. 7, n. 6, p. 337-342, 1999.

- AUBRY, M.; MÜLLER, R.; HOBBS, B.; BLOMQUIST, T. Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, v. 28, n.8, p. 766-778, 2010.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, v. 25, n.4, p. 328-336, 2007.
- CUNNINGHAM, J.; O'REILLY, P.; O'KANE, C.; MANGEMATIN, V. The inhibiting factors that principal investigators experience in leading publicly funded research. *Journal of Technology Transfer*, 2012. Disponível em:<DOI 10.1007/s10961-012-9269-4>. Acesso em: 14 janeiro. 2013.
- DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, v. 22, n.7, p. 523-532, 2004.
- DESOUZA, K. C.; EVARISTO, R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, v. 26, n.5, p. 414-423, 2006.
- ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GEBHARDT, C.; TERRA, B. R. C. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, v. 29, p. 313-330, 2000.
- HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of Phase 1. *Project Management Journal*, v. 38, n. 1, p.74-86, 2007.
- HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. Organisational project management: an historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, v. 26, n. 1, p. 38-43, 2008.
- HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. The project management office as an organizational innovation. *International Journal of Project Management*, v. 26, n.5, p.547-555, 2008b.
- KENNY, J. Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Project Management Journal*, v. 34, n. 1, p. 43-53, 2003.
- MASSINI, S.; LEWIN, A. Y.; NUMAGAMI, T.; PETTIGREW, A. M. The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms. *Research Policy*, v. 31, n. 8-9, p. 1333-1348, 2002.
- PALMBERG, C. The transfer and commercialisation of nanotechnology: A comparative analysis of university and company researchers. *Journal of Technology Transfer*, v. 33, n. 6, p. 631-652, 2008.
- SHELLEY, L. Research managers uncovered: Changing roles and 'shifting arenas' in the academy. *Higher Education Quarterly*, v. 64, n. 1, p. 41-64, 2010.
- SIEGEL, D. S.; WALDAM, D.; LINK, A. N. Assessing the Impact of organisational practices on the relative productivity of university transfer offices: An exploratory case. *Research Policy*, v. 32, n. 1, p. 27-48, 2003.
- THURSBY, J. G.; JENSEN, R.; THURSBY, M. Objectives, characteristics and outcomes of university licensing: A survey of major U.S. universities. *Journal of Technology Transfer*, v. 26, n. 1-2, p. 59-72, 2001.
- THURSBY, J. G.; THURSBY, M. C. Has the Bayh-Dole act compromised basic research? *Research Policy*, v. 40, n. 8, p. 1077-1083, 2011.

Recebido: 28/11/2014

Aprovado: 01/03/2015