

A ATUAÇÃO DO PROJECT MANAGEMENT OFFICE COMO PROMOTOR DO DESEMPENHO INOVADOR DAS ORGANIZAÇÕES

THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT OFFICE AS A PROMOTER OF INNOVATIVE PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS

Caíque Guilherme Leite Beraldo¹, Alexandre Pereira Salgado Junior²; Antônio Carlos Pacagnella Junior³, Camila Perosso Gomes Jardim⁴

¹Graduando em Engenharia de Produção
Centro Universitário UNISEB – Ribeirão Preto/SP – Brasil.

cgberaldo@gmail.com

²Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - FEA-RP/USP – Ribeirão Preto/SP – Brasil.

asalgado@usp.br

³ Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP)
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP – Piracicaba/SP – Brasil.

acpjr1@gmail.com

⁴Graduanda em Engenharia de Produção
Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP – Ribeirão Preto/SP – Brasil.

camilaperosso@gmail.com

Resumo

Devido as novas exigências do mercados as empresas estão realizando alterações nas suas formas de gerir os projetos, principalmente os inovadores. Com isso surge o PMO – Project Management Office. O objetivo deste trabalho é explorar as funções desempenhadas pelo PMO, verificando quais destas implicam em desempenho inovador nas organizações. Por meio de um survey dados foram levantados, e após o uso da regressão logística geraram resultados a serem destacados e discutidos. Funções como Gerenciamento de Recursos, Alinhamento Estratégico, Aplicação de metodologias e Gerenciamento de Recursos apresentaram grande relevância, mesmo se tratando de uma abordagem não aleatória.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos, Pmo, Inovação.

Abstract

Because the new demands of markets, companies are making changes in their ways of managing projects, especially the innovators one. Therewith comes the PMO - Project Management Office.

The objective of this paper is to explore the functions performed by the PMO, checking which of these imply innovation performance in organizations. Through a survey, data were collected, and after the use of logistic regression generated results to be highlighted and discussed. Functions as Resource Management, Strategic Alignment, Application of Methodologies and Resource Management had great relevance, even when dealing with a non-random approach.

Keywords: Project management, Pmo, Innovation.

1. Introdução

Nas últimas décadas a dinamicidade dos mercados tem aumentado. As demandas são cada vez mais exigentes levando as organizações a fazer constantes upgrades em produtos já existentes e criar novos produtos para atender os consumidores, já que para Aubry e colaboradores (2007) o crescimento de uma empresa está associado com a sua capacidade de renovar continuamente o seu produto. Tais ajustes e inovações exigem projetos relacionados com mercados-alvo, necessidades dos clientes, propostas de valor, preços e custos esperados, as principais funcionalidades e as tecnologias mais úteis (SMITH E REINERTSEN, 1998; WHEELWRIGHT E CLARK, 1992). Com isso torna-se necessário a concepção ou aprimoramento de ferramentas para gerenciar essa grande quantidade de informações e atingir então objetivos estratégicos.

Um exemplo dessas ferramentas é a criação de uma nova entidade organizacional, o Project Management Office (PMO). PMO é uma nova e inovadora forma de monitorar e acompanhar os projetos dentro das organizações (MAGNÚSDÓTTIR, 2012), que já é uma realidade em várias organizações e atua como um *staff* no que se trata de projetos nas empresas.

O PMO tem sido a resposta organizacional para o aumento da taxa de falhas em projetos (PMI, 2012). O alto número de projetos concomitantes implica em uma maior dificuldade em manutenção e controle, e é importante para as organizações serem capazes de apoiar os gerentes de projeto. A solução para estes problemas pode ser implementar um PMO que irá realizar gerenciamento de projetos, supervisão, controle, suporte e alinhamento (HILL, 2004).

Estudo realizado por Stanleigh (2006) com 750 organizações renderam os seguintes dados sobre a importância de um PMO em funcionamento: 82% das organizações apresentaram mais projetos bem-sucedidos; 74% obtiveram ferramentas, previsões, técnicas e processos de PM – *Project Management* - reutilizáveis; 66% notaram melhorias organizacionais; 64% relataram ajuda em construir projetos orientados para a gestão cultural e 48% das empresas dizem ter aumento no profissionalismo da equipe em gerenciamento de projetos.

Como o PMO fornece uma visão geral dos projetos e programas no âmbito de toda a organização (SHEAFF, 2011), sua presença pode, portanto, resultar em redução de custo, melhoria da qualidade do projeto resultar bem como fonte superior gestão e resultados mais eficazes.

Inovações são a criatividade original que resulta em avanços ou progressos de produtos, processos ou serviços (KIM E MAUBORGNE, 2007) e os valores dessas inovações requerem gerenciadores de projetos para gerar uma satisfação global dos consumidores. Marquis (1969) sugere que inovação pode ser definida como mudanças tecnológicas em existentes invenções ou serviços, ampliando esse horizonte, um PMO pode servir a tal função, uma vez que seus principais componentes são gerentes de projetos e detém responsabilidades de organizar e distribuir recursos informacionais, físicos ou financeiros.

Considerando os argumentos supracitados, é possível definir o seguinte problema de pesquisa: Quais as funções do PMO resultam em inovação? Desta forma, esta pesquisa tem por **objetivo compreender a influência do PMO como agente inovador nas organizações.**

2. Referencial Teórico

Desde a pré-história o homem executa planos para obter insumos. Os neandertais, por exemplo, recrutavam os homens mais fortes do bando, faziam armadilhas pelo terreno para capturar animais muito maiores que eles mesmo e valiam-se de lanças para proteger suas cavernas. Hoje os bandos são chamados de organizações, os insumos são os clientes a serem conquistados, as cavernas são os patrimônios a serem protegidos e o terreno é o mercado que atuam as empresas. Contudo a elaboração de planos de sobrevivência ainda é realizada com o nome de planejamento por projetos.

Um projeto é uma atividade de grupo temporário que é designado para produzir um único bem, serviço ou resultado. Suas principais características são: Ser temporário, único, ter objetivo focado, ter restrições de tempo e custo, ser constituído por pessoas, ter baixo volume e alta variedade e incerteza (MAYLOR, 2010). Para Aubry e colaboradores (2008), com a mudança contínua do mundo, as organizações são obrigadas a enfrentar novas ameaças, novas formas de trabalho e o aumento da concorrência. O aumento do número e da complexidade dos projetos por todo o mundo dos negócios levou a uma certa forma de centralização. Gerenciamento de projetos é a disciplina de planejamento, organização, segurança e controle de recursos para atingir determinados objetivos de um projeto. Além disso, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para executar projetos com eficácia e eficiência (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2012).

As organizações passaram a formar equipes competentes para realizar essa tarefa de gerenciamento. Tal equipe ganhou o nome de PMO – Project Management Office – cujo o “objetivo básico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível” (CARVALHO E HINÇA, p. 1, 2004). Segundo Nee (2012) cada PMO é único e específico, bem como a cultura da empresa que suporta, dessa maneira é difícil citar apenas uma definição que englobe todas as características e funções de um PMO. Porém a literatura nos apresenta várias formulações sobre tal.

Para SINGH, KEIL E KASI (2009) é um departamento ou grupo, dentro da organização, que define e mantém os padrões de processos que estão relacionados ao gerenciamento de projetos. Já para Valle et al. (2007) PMO é um centro de inteligência e coordenação que preenche a lacuna entre os objetivos estratégicos e os relacionados com resultados práticos por meio portfólio organizacional, gerenciamento de projeto e programa.

Os papéis do PMO variam entre as configurações e maturidade organizacional das organizações e, por isso, o papel exato do PMO é difícil determinar, uma vez que depende das necessidades e cultura de organizações que o acolhem (METHOD123 PROJECT OFFICE METHODOLOGY, 2006), mas sabe-se que o PMO detém como responsabilidade a disciplina de planejamento, organização, segurança, gerenciamento e controle de recursos para atingir determinados objetivos de um projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2012).

O PMO é um dos aspectos organizacionais que tem recebido muita atenção de diversos segmentos da indústria. Isto porque ele consegue simplificar, facilitar e otimizar o gerenciamento de projetos a um custo reduzido (PRADO, 2000). O Quadro 1 a seguir apresenta uma síntese das principais funções do PMO, em seus grupos de atuação. Contudo, vale lembrar que cada organização é diferente e tem diversos problemas e necessidades, dando ao PMO diferentes responsabilidades.

Quadro 1 – Funções Desempenhadas pelo PMO.

Classificação Hobbs e Aubry (2007)	Função	Verzuh (1999)	Kate (2000)	Rad e Raghavan (2000)	Prado (2000)	Bridges e Crawford (2001)	Casey e Peck (2001)	Crawford (2001)	Tinnierello (2001)	Kendall e Rollins (2003)	Santodus (2003)	Vargas (2003)
Grupo 1: Monitoração e Controle do Desempenho do projeto	Relatar o <i>status</i> do projeto a administração superior.				X					X		
	Elaborar documentos e relatórios.		X	X	X		X					X
	Monitorar e controlar o desempenho do projeto.	X			X		X		X	X		
	Implementar e operar sistemas de TI para o projeto	X	X	X		X			X	X		
	Gerenciar cronogramas.	X		X	X			X		X		X
Grupo 2: Aprendizagem organizacional.	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
	Desenvolver competências de pessoal.	X		X	X	X	X		X	X		
	Promover o gerenciamento de projetos na organização	X		X	X		X	X	X	X	X	
	Fornecer <i>mentoring</i> aos gerentes de projetos.	X	X	X	X		X	X		X		
	Operar <i>softwares</i> de gerenciamento.		X	X	X		X	X		X		X
Grupo 3: Gerenciamento de multi-projetos.	Coordenação entre projetos.	X	X	X					X			
	Gerenciar um ou mais portfólios.	X	X	X					X	X		
	Identificar, selecionar e priorizar projetos.		X	X	X	X			X	X		
	Distribuir recursos entre projetos.	X				X		X				
Grupo 4: Gerenciamento estratégico.	Fornecer consultoria para a alta administração.			X	X			X	X	X		
	Participar do planejamento estratégico.		X	X		X	X					
	Gerenciar benefícios.			X						X		
	Manter a sinergia entre os programas e o Planejamento Estratégico.		X	X		X	X					
Grupo 5: Melhoria interna.	Gerenciar arquivos de documentação do projeto.			X					X	X	X	
	Gerenciar auditorias do projeto.		X		X				X			
	Criar e gerenciar bando de dados de lições aprendidas				X		X	X	X	X		X
	Criar e gerenciar bando de dados de riscos.			X			X	X	X	X		X

Fonte: Adaptado de Silva et al. (2012)

Nocêra (2009) cita como principais benefícios da gestão de projetos para a organização e alta administração o aumento de produtividade e lucro com utilização eficiente e eficaz dos recursos; O retorno do investimento mais rápido e melhor, com entregas no prazo e custos previstos; Melhora da comunicação interna da organização; Melhor previsibilidade dos resultados dos projetos; Aumento da confiança na capacidade empresarial da organização; Melhor capacidade de resposta às mudanças solicitadas pelo cliente responsáveis para a gestão direta dos projetos (AUBRY et al., 2007).

Os benefícios produzidos com a implantação do PMO são: dispor de uma melhor visibilidade geral sobre os projetos, graças a uma clara definição do portfólio de projetos a serem gerenciados; diminuir o custo global dos projetos, em tempo que seja respeitado o necessário

compromisso entre custo, prazos e adequada resposta às especificações e; melhoria da competitividade estratégica da empresa, no que tange a reatividade, inovação e capacidade de antecipação (VIEIRA, CHAIN E BOURDICHON, 2010). Segundo Prado (2000), podemos destacar também: Redução do custo de controle em projetos distribuídos, velocidade no processo decisório, permissão de gerenciamento e acúmulo de conhecimento, o PMO permite o trabalho em ambiente mais complexos que o modelo tradicional, uma vez que a diversidade geográfica e a disponibilidade dos recursos atuam como obstáculos ao trabalho.

Já para as organizações que administram muitos projetos simultaneamente têm benefícios na adoção de um PMO, pois simplificam e otimizam a Gestão dos Projetos através de práticas como suporte, treinamento, padronização, implementação e controle de aderência à metodologia de gerenciamento de projetos, entre outras. Isto ocorre porque nesses ambientes ocorre o acúmulo de conhecimento, o ambiente é voltado ao trabalho em equipe, com alto nível de responsabilidade e comprometimento (PRADO, 2000). Desta forma a experiência adquirida a cada projeto realizado pelo PMO levará a economia de recursos em projetos futuros.

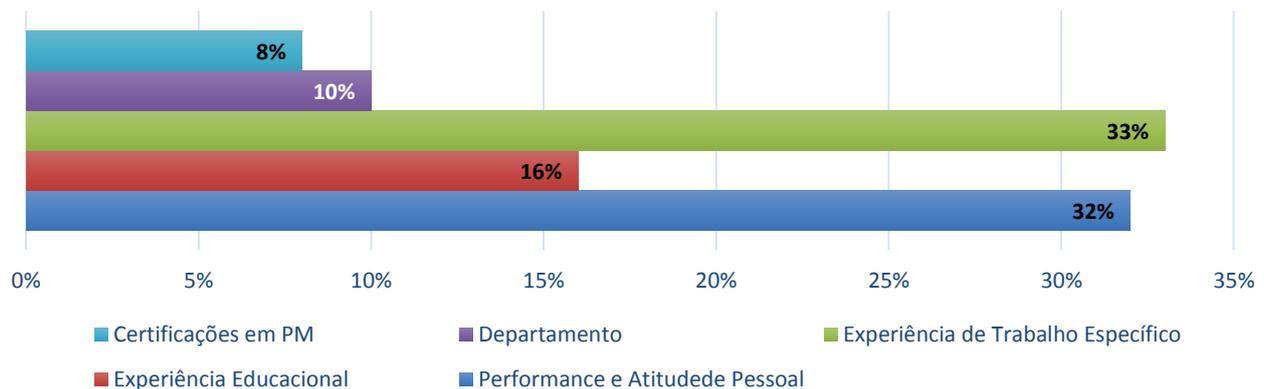
Nos gráficos das figuras 1 e 2 a seguir estão expressas as habilidades do PMO que refletem benefícios às organizações, e a quantificação dos critérios para designar recursos ao PMO:

Figura 1 - Habilidades do PMO que beneficiam as organizações



Fonte: PMI (2012)

Figura 2 – Critérios para a seleção de recursos para o PMO.



Fonte: PMI (2012)

Durante o século XIX ocorreram as Revoluções Indústrias, primeiramente na Inglaterra e alastrando-se em seguida por toda a Europa e Estados Unidos. Essas foram dois grandes exemplos de inovação tecnológica, que segundo Zaltman e Duncan (1977), a definição de inovação pode ser entendida como uma ideia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em determinado processo, área ou por toda a organização. O termo inovação também diz respeito ao processo através do qual uma nova ideia, um objeto ou uma prática é criado, desenvolvido ou reinventado (ROGERS, 1971).

A inovação pode ser também visualizada, segundo Gundling (1999), como uma nova ideia que, através de ações definidas ou implementações, vá resultar em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização. A empresa 3M adota um tipo de equação algébrica para definir inovação: “Ideia + Ação = Resultado”.

Em seguida, já no século XX, Henry Ford inovou na produção de automóveis utilizando, além de avanços tecnológicos, novas metodologias que facilitaram a produção em massa. A partir daí a percepção de vantagem competitiva obtida pelas indústrias detentoras dos meios inovadores de produção em relação a artesãos e manufatureiros levou a tornar a inovação algo mais constante e necessário em ambientes competitivos.

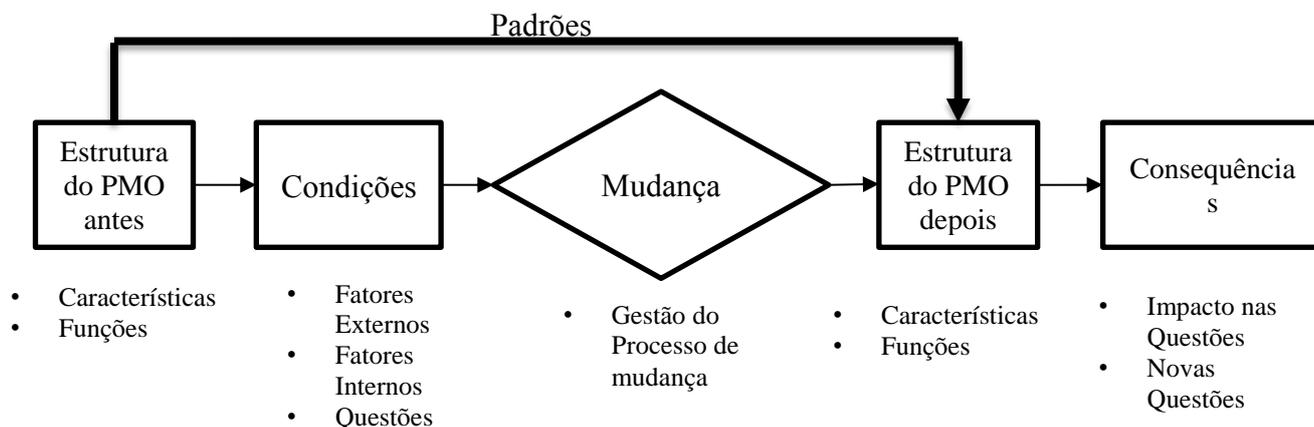
Inovação na literatura de gestão de projeto refere-se mais frequentemente a inovação de produto e processo e é muitas vezes classificada utilizando o modelo bipolar de radical e incremental usando a tipologia de Nelson (AUBRY, 2008). Sendo que entende-se como inovação radical aquelas provinda de descobertas ou bases inteiramente novas de conhecimento técnico-científico, modificando radicalmente práticas sociais e econômicas, e as inovações de caráter incremental são aquelas que apenas aperfeiçoam os produtos, processos e organização da produção sem alterar a estrutura já existente. O PMO pode se encaixar em ambas.

Ainda na visão de Damanpour (1991), a inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo tecnológico em produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo plano ou programa relacionado a membros de uma organização, Condições em que o PMO também se encaixa.

Inovações são essenciais para a sobrevivência das organizações (SCHUMPETER, 1950). Isto significa que a maior parte das estratégias organizacionais são para desenvolver novos produtos, novos serviços e novos projetos (LEONARD-BARTON, 1992). Para tal fim, estruturas organizacionais devem ser aptas para entregar os resultados esperados por tais projeto.

O PMO tem sido visto como uma inovação organizacional principalmente pela necessidade que este tem de ser reconfigurado em espaços de poucos anos (AUBRY, 2007). Outro ponto considerado inovador para o PMO é o gerenciamento dos projetos de novos produtos, pois diferentemente do período em que Ford atuou, hoje um grande número de serviços demandados pelo mercado, uma parcela significativa, carece de uma customização ou adequação, que varia desde a sua funcionalidade, passando pela sua capacidade, bem como das características específicas de entrega, tais como forma de abordagem, SLA (Service Level Agreement), interfaces etc (CLELAND E IRELAND, 2002). Tal customização pode ser vista na figura 3, exposta abaixo.

Figura 3 - Estrutura conceitual para PMO em transformação



Fonte: Adaptado de Aubry et al. (2010)

Estas novas necessidades do mercado que as empresas devem atender demandam projetos de produção, execução e logística de entrega, entre outros. É neste ponto que o PMO atua como apoio aos gerentes, orientando junto a alta gerência para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, dentro dos prazos e custos determinados pelos clientes. Segundo Kerzner (2002), a gestão de projetos aliada ao gerenciamento de mudanças poder concretizar alguns benefícios, tais como

redução do impacto da mudança no orçamento e no cronograma, capacidade de reagir com maior rapidez às demandas exigidas pelo mercado e clientes mais satisfeitos.

Uma forma de avaliar a satisfação tanto dos sócios e dos clientes é a realização de feedback e benchmarking – comparação quali e quantitativa de uma companhia em relação a outras - presente na ferramenta de Kaplan e Norton (2001), a *Balanced Scorecard*. Estes métodos possibilitam que ocorra aprendizagem organizacional através da criação de banco de dados. A experiência obtida com esses bancos de dados poderá ser utilizada para projetos futuros, aumentando a probabilidade de sucesso. Daí cabe ao PMO criar questionários e pesquisas, executá-las e gerar relatórios para apresentação de resultados ao cliente (ALTUWAIJIRI E KHORSHEED, 2012). Lembrando que o termo cliente refere-se ao usuário final do produto, podendo ser um próprio departamento da empresa.

3. Aspectos metodológicos

Como há poucas informações disponíveis sobre a utilização das práticas de PMO no contexto brasileiro e como é difícil identificar respondentes elegíveis, este trabalho apresenta características de uma pesquisa exploratória com a adoção de métodos de amostragem não probabilísticos e utilização de um critério de elegibilidade para selecionar as respostas válidas a partir das informações coletadas (HAIR Jr. et al., 2005; FINK, 2003).

Além de exploratório a pesquisa encaixa-se como descritiva, pois têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2010). Ainda assim, apresenta características explicativas, já que para Gil (2010) tem o objetivo de identificar fatores que determinam ou acarretam a ocorrência de fenômenos. Em síntese, pode-se dizer que esta trabalho se insere no grupo de pesquisas descritivas com elementos de pesquisas explicativas, uma vez que descreve o fenômeno (PMO) e traça relações entre as variáveis (suas funções) que resultam em inovação.

A técnica de amostragem adotada foi por julgamento, que é uma das técnicas de amostragem não probabilísticas. Desta forma a seleção dos integrantes da população é realizada de acordo com a escolha do pesquisador. Algumas características deste tipo de amostragem para Malhotra (2006) incluem conveniência, rapidez e subjetividade por depender completamente do julgamento do pesquisador.

Um questionário (Anexo 1) foi utilizado como instrumento de coleta de dados. Este era composto por 12 afirmações relacionadas a funções do PMO encontradas na literatura do assunto. As afirmações deveriam ser julgadas pelos respondentes em escala Likert de 5 pontos, variando entre

discordo totalmente e concordo totalmente. O instrumento contava também com perguntas relacionadas inovação advinda de projetos gerenciados pelo PMO e faturamento gerado pelos mesmos.

A técnica utilizada foi a regressão logística. Para Greene (2002), é uma técnica estatística apropriada quando o pesquisador relaciona o objetivo com a análise dos efeitos das variáveis independentes, que podem ou não ser métrica, sobre uma variável dependente que não é métrica. Além disso, a variável “dummy” (independente) é uma variável binária, assumindo valores 0 ou 1. A equação da regressão logística é descrita pela fórmula 1 abaixo:

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon \quad (1)$$

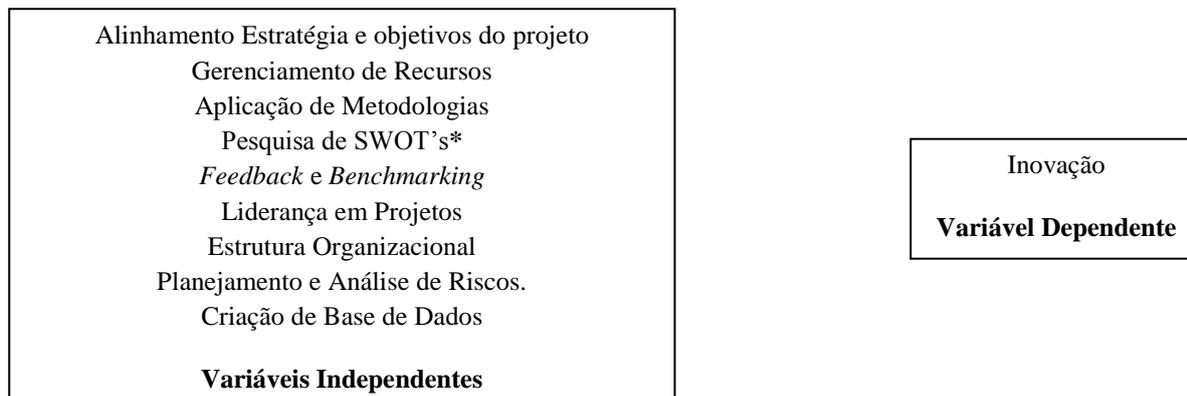
Onde: Y → Variável dependente; X₁...X_n → Variável independente; ε → Termo de erro.

Já os coeficientes β₀...β_n representam quando a variável independente contribui na explicação da variável dependente e podem ser obtidos usando a função máxima de verossimilhança que possui a forma exposta na equação 2, segundo Maddala (2001):

$$L(\beta) = \sum_{i=1}^p y * \ln\left(\frac{e^{xi\beta}}{1 + e^{xi\beta}}\right) + (1 - y) * \ln\left(\frac{1}{1 + e^{xi\beta}}\right) \quad (2)$$

A escolha das variáveis utilizadas no modelo de regressão foi realizada de acordo com o modelo conceitual exposto na figura 4.

Figura 4 – Variáveis independentes e Variável Dependente.



*SWOT's = Estudo de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1 Descrições da Amostra

No presente trabalho, valeu-se de uma amostra com 63 observações. Sendo que 61,9% dos respondentes foram gerentes de projetos ou líderes de PMO. A amostra contou com respondente de, em média, 12,98 anos de experiência (desvio padrão de 6,86 anos). Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é verificar as ações do PMO que resultam em inovação, os setores que mais

apresentaram respostas foram o de Consultoria em Projetos e o setor de Tecnologia e Inovação, combinando para 57,14% das observações.

3.2 Análises de Multicolinearidade e Testes de Ajuste do Modelo

Segundo Myers, Montgomery e Vining (2002), quando utiliza-se a regressão logística deve atentar para a possível existência de multicolinearidade, isto é, correlação entre as variáveis independentes causando diminuição no poder explicativo do modelo. Uma maneira de verificar tal existência de multicolinearidade, Garson (2005) sugere a utilização do VIF (*Variance Inflation Factor*), calculado pela equação 3:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2} \quad (3)$$

O valor limitante do VIF para que as variáveis sejam consideradas não colineares é de 4, sendo que valores superiores a 10 são considerados altamente colineares, segundo Gujarati (2000). No presente trabalho nenhum valor de VIF superou o sugerido pela literatura sobre o assunto. Desta maneira o poder explicativo do modelo se mantém, e nenhuma variável do modelo final foi excluída da regressão.

Após a confirmação da inexistência de multicolinearidade das variáveis independentes, dois testes devem ser realizados para garantir a validade do modelo. O primeiro é o Teste de Hosmer & Lemeshow - teste HL – que avalia se o modelo de regressão está corretamente ajustado. Brito e Assaf Neto (2008) explicam que o teste HL avalia a hipótese nula de não haver grandes diferenças entre as classificações preditas e as classificações observadas. Sendo assim, a um nível de significância de 5%, um modelo é capaz de produzir classificações confiáveis. Para um ajuste adequado, o teste HL deve ter valor superior a 0,5 (HOSMER E LEMESHOW, 1989). Nesta pesquisa o valor encontrado para este teste foi de 0,708, mostrando que o modelo está corretamente ajustado.

Outro teste a ser observado quando usamos a regressão logística é a utilização do pseudo-R² de Cox-Snell e pseudo-R² de Nagelkerke (ferramentas estatísticas que possuem o intuito de medir a qualidade geral do modelo de regressão utilizado para tratamento das variáveis). Neste trabalho foi adotado o R² de Nagelkerke, pois sua escala vai de 0 a 1 (diferentemente do R² de Cox- Snell). Foi verificado um valor para o R² de Nagelkerke que permite ao modelo ter um poder explicativo de 63,3%, isto é, o modelo utilizado é capaz de explicar corretamente 63,3% dos casos de inovação proveniente de ações dos escritórios de gerenciamento de projetos (PMO).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados da Regressão Logística.

Para discutir quais variáveis implicam em inovação, foram observados seus efeitos marginais provenientes da aplicação da regressão logística. Tais valores podem ser observados na Tabela 1:

Tabela 1 – Variáveis de maior impacto inovador.

Variáveis na equação						
Variáveis Dependentes	B	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp(B)
Gestão de Recursos	1,588	0,537	8,754	1	0,003**	4,893
Aplicação de Metodologias	1,000	0,493	4,108	1	0,043*	2,719
Planejamento de Riscos	-0,369	0,339	1,183	1	0,277	,692
Coordenação Estratégica	0,510	2,485	4,783	1	0,029*	1,665
Coleta de Dados	0,202	0,369	0,300	1	0,584	1,224
Liderança em Projetos	0,322	2,502	4,784	1	0,029*	1,379
Estrutura Organizacional	-0,032	0,226	0,020	1	0,888	0,969
Ferramentas Técnicas	-0,299	0,290	1,068	1	0,301	0,741
Projeto de Novos Produtos	0,491	0,379	1,680	1	0,195	1,634
Constante	0,134	0,259	0,266	1	0,606	1,143
Resumo do modelo						
Etapa	Verossimilhança de log -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke			
1	18,154	0,495	0,633			
Teste de Hosmer e Lemeshow						
Etapa	Qui-quadrado	Df	Sig.			
1	4,607	7	0,708			

Fonte: Elaborada pelos autores.

Desta forma, o fator que apresentou maior impacto foi a gestão de recursos realizada pelo PMO. As organizações que tiveram seus recursos (seja financeiros, humanos etc.) apresentaram uma probabilidade 4,893 vezes maior de obter inovação, principalmente relacionado a faturamento. Tal valor pode ser explicado devido ao escritório de projetos realizar planejamentos e processos de monitoramento e controle, tomando como bases as restrições de cada projeto (SILVA et al. 2012).

Empresas em que o PMO aplicou metodologias de gestão de projetos apresentaram probabilidade 2,719 vezes maior de ter impactos inovadores em relação as empresas sem PMO. Este fenômeno pode ser explicado devido a padronização resultante de metodologias de gerenciamento de projetos geram um sistema que pode ser repetido em outros projetos, permitindo assim que projetos de inovação tenham maior potencial de sucesso (PRADO, 2000).

Quando há coordenação do PMO para que haja alinhamento estratégico entre os objetivos da empresa e o objetivo do projeto há um efeito marginal positivo de 1,665. Isso possivelmente é

explicado devidos as revisões realizadas pelo PMO, principalmente no escopo do projeto, levando em consideração os objetivos dos patrocinadores em cada etapa concluída até a sua entrega (PRADO, 2000).

Organizações em que o PMO exerce liderança do início ao fim dos processos de gerenciamento de projetos sofrem um incremento na probabilidade de inovação de 1,379 vez em relação as outras empresas. Uma possível explicação para este fato é que o PMO pode ser formado por equipes de várias áreas da empresa, o que facilita a difusão de metodologias e planos de ações por todos os setores (PRADO, 2000; SILVA et al. 2012)

5. Conclusão

Muitas variáveis estudadas causam melhor desempenho organizacional, mas as principais variáveis que impactam em comportamento inovador foram Gerenciamento de Recursos, Supervisão e Aplicação de Metodologias, Coordenação Estratégica e Liderança em Projetos. Desta forma, podemos destacar duas vertentes do PMO: a primeira relacionada diretamente a gerenciamento de projetos, aplicando metodologias e realizando o direcionamento de recursos. Já a segunda é relacionada a estrutura organizacional, que coloca o PMO em posição em que realiza todo o alinhamento estratégico na empresa, e conseqüentemente permite que seja exercida liderança total, pelo escritório de projetos, para alcançar os objetivos relacionados a cada setor e a toda organização.

A pesquisa apresenta limitações por motivos relacionados ao levantamento de dados: Devido ao *survey* realizado ser uma amostragem não aleatória, isto é, o direcionamento foi feito para especialistas em PMO. Em segundo, o fato da escala Likert medir a percepção do respondente, tornando alguns dados menos exatos do que se fossem medidos valores numéricos, por exemplo.

Por fim, indica-se como sugestão para trabalhos futuros a realização de estudos de caso em dentro de PMO's, com o objetivo de estudar as variáveis aqui apresentadas em profundidade, ou analisar como estas realmente se relacionam no ambiente de projetos. Além disso, os resultados obtidos podem suportar decisões empresarias, levando empresas a repensar a incorporação de um PMO em sua estrutura organizacional.

Referências Bibliográficas

ALTUWAIJIRI, M.M.; KHORSHEED, M.S. **InnoDiff: A project-based model for successful IT innovation diffusion**. International Journal of Project Management. v. 30, p. 37–47, 2012.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLER, D. **The project management office as an organizational innovation**. International Journal of Project Management, v. 27, p. 547–555, 2008.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLER, D.. **A new framework for understanding organizational project management through the PMO**. International Journal of Project Management, v. 27, p. 328–336, 2007.

BRIDGES, D.; CRAWFORD, J. K. **A project office – Where and what type**. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SIMPOSIUM, 2001, Nashville. Proceedings. 2001.

BRITO, G.; ASSAF NETO. A. **Modelo de Classificação de Risco de Crédito nas Empresas**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 19, n. 2, p. 18-29, 2008.

CARVALHO, Hélio Gomes De; HINÇA, Ariane. 2004. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. Disponível em: www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf
Acessado em: 01 ago. 2013.

CASEY, W.; PECK, W. **Choosing the right PMO setup**. PM Network, v. 15, n. 2, p. 40-47, 2001.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Ed. 1. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002. 324 p.

CRAWFORD, J. K. **The strategic project office: business case and implementation strategy**. PM Solutions White Paper, 2001. Disponível em: <http://www.pmsolutions.com> . Acessado em: 11 abr. 2009.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. Academy of Management Journal, v. 34, n.3, p. 555-590, 1991.

FINK, A. **The Survey Kit: The Survey Handbook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 2003.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, p. 3, 2000.

GARSON, G. D. **Quantitative Research in Public Administration**. NC State University, 2005. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/factor.htm> Acessado em: 10 ago. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREENE, W. H. **Econometric analysis**. 5. Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002.

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GUNDLING, E. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. Vintage Books; Nova Iorque, 1999.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman. 2005.

- HILL, G., M. **Evolving the project management office: A competency continuum**. Information Systems Management, v. 21, p.45-51, 2004
- HOSMER, D. W. LEMESHOW, S. **Applied Logistic Regression**. Nova Iorque: J. Wiley & Sons. 1989.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **The strategy focused organization**. Harvard Business Press. Cambridge, 2001.
- KATE, J. **Program office: an enterprise view**. EUA, 2000.
- KENDALL, G. J.; ROLLINS, S. C. **Advanced portfolio management and the PMO Multiplaying ROI at warp speed**. Flórida: J. Ross Publishing, 2003.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman 2002.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **The Innovation Chain**. Harvard Business Review, v. 2, p. 11-13, 2007.
- LEONARD-BARTON, D. **Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal**. Strategic Management Journal, v. 13, p. 111-125. 1992.
- MADDALA, G. S., **Instructions to Econometrics**. Ed. 3. Prentice Hall. Englewood Clifflis, 2001.
- MAGNÚSDÓTTIR, Bjarma. Project Management Office in International Organizations. 2012. 54 p. Tese (mestrado) - Department of Civil and Environmental Engineering. Chalmers University of Technology. Gotemburgo, Suécia. 2012.
- MALHOTRA, N. K., **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Tradução Laura Bocco. Ed. 5. Porto Alegre: Bookman 2006.
- MARQUIS, D.G., **The anatomy of successful innovations**. Innovation, v. 9, p. 239-253, 1969.
- MAYLOR, H. **Project Management**. Ed. 4 p. 15-35. Edimburgo: Person Education Limited. 2010
- METHOD123 PROJECT OFFICE METHODOLOGY. **Role of PMO**. Method123 Project Office Methodology. 2006. Disponível em: www.mpom.com/pmo.php. Acessado em 28 maio de 2013.
- MYERS, R. H.; MONTGOMERY, D. C.; VINING, G. G. **Generalized Linear Models with Applications in Engineering and Sciences**. Nova Iorque: J. Wiley & Sons 2002.
- NEE, N. Y. **Electric Energy Online. Leveraging the PMO for changing power grid**. Disponível em: www.electricenergyonline.com/?page=show_article&mag=73&article=597. Acessado em: 29 ago. 2012.
- NOCÊRA, R. **Gerenciamento de Projetos – Teoria e Prática**. Ed. 4. Brasil, 2009.
- PMI. **Organizational Project Management Maturity Model**. Project Management Institute. Disponível em: www.pmi.org/Business-Solutions/OPM3-Overview.aspx. Acessado em: 9 ago. 2012.

- PRADO, D. Gerenciamento de projetos nas organizações. Belo Horizonte: EDG. 2000.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **What is Project Management? Project Management Institute.** Disponível em: www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx. Acessado em 24 de junho de 2012.
- RAD, P. F.; RAGHAVAN, A. **Establishing an organizational project office.** AACE International Transactions, 2000.
- ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F. **Communication of innovations.** New York: Free Press. 1971.
- SANTOSUS, M. **Why you need project management office.** CIO Magazine, 2003.
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism, and democracy.** New York: Harper & Row Publishers; 1950.
- SHEAFF, M. **Using a PMO to Achieve Results in Your Agency.** Project Management Office. Disponível em: www.projectsart.co.uk/. 2011. Acessado em: 27 de Maio de 2013.
- SINGH, R.; KEIL, M.; KASI, V. **Identifying and overcoming the challenges of implementing a Project Management Office.** European Journal of Information Systems. v.18, n. 5, p. 409-427. 2009
- SILVA, J. M.; SILVA, E. S.; BATISTA, G. D. M.; BITENCOURT, M. P. **Impacto das funções desempenhadas pelos gerentes nos resultados da incubadora: survey realizada na rede mineira de inovação.** Revista Produção, v. 22, n. 4, p. 718-733, 2012.
- SMITH, P. G.; REINERTSEN, D. G. **Developing Products in Half the Time.** Nova Iorque: J. Wiley & Sons. 1998.
- STANLEIGH, M. **From Crisis to Control: New Standards for Project Management.** Ivey Business Journal, p. 1-4, 2006.
- TINNIRELLO, P. C. **New directions in Project management.** Florida: Auerbach Publications, 2001. <http://dx.doi.org/10.1201/9781420000160> .
- VALLE, A. B.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO JR., J.; SILVA, L. S. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.
- VERZUH, E. **The fast forward MBA in PROJECT Management.** Nova York: John Wiley & Sons, 1999.
- VIEIRA, D.R.; CHAIN, M.C.; BOURDICHON, P. **Projetc Management Office: Uma solução para produzir resultados e consolidar as melhores práticas.** Mundo Project Management, v. 6, n. 33, p. 40-49, 2010.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Creating Project Plans to Focus Product Development**. Boston: Harvard Business Review. 1992

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned Change**. p. 59-248. Nova Iorque: J. Wiley & Sons 1977.

Anexos

Anexo 1 – Questionário utilizado como ferramenta para coleta de dados.

As funções e o desempenho do PMO que resultam em inovação.

I - Dados Gerais.

1. Formação acadêmica:
2. Cargo na empresa:
3. Setor em que a empresa atua:
4. Tempo de experiência em projetos:

II - Funções e Fatores

5. O PMO gerenciou adequadamente os recursos (Financeiros, Humanos, Prazos, ...).
6. As metodologias adotadas foram aplicadas e integradas pelo PMO.
7. O PMO realizou planejamento, análises de riscos e acompanhou os projetos.
8. A estratégia e o objetivo do projeto foram alinhados pelo PMO.
9. O PMO realizou a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, além de ver ameaças e oportunidades no mercado.
10. Através de feedback e benchmarking, o PMO coletou dados para projetos futuros.
11. O PMO agiu com liderança, do início ao fim do projeto. 16
12. A maturidade em projetos e a estrutura organizacional facilitaram a atuação o PMO.
13. As ferramentas e técnicas adotadas pelo PMO foram inovadoras na organização.
14. Os projetos supervisionados pelo PMO resultaram em vantagem competitiva para a empresa.
15. O PMO esteve diretamente ligado a projetos de novos produtos.
16. Os dados coletados pelo PMO resultaram em aprendizagem organizacional.

III - Desempenho inovador.

17. Número de projetos que resultaram em inovação:
18. Percentual de projetos considerados inovadores em relação à totalidade
19. Impacto da inovação resultante dos projetos
20. Percentual de faturamento advindo de projetos inovadores
21. Classificação da importância do PMO como agente inovador na organização.

Recebido: 16/09/2014

Aprovado: 17/04/2015