

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA O ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA UNOESC CHAPECÓ

Tainara Andressa Olcheski*
Ana Marcia Debiasi Duarte**
Marcia Wittée Paloschi***
Fernando Fantoni Bencke****
Carla Fabiana Cazella*****

RESUMO

No presente estudo teve-se como objetivo propor um sistema de gestão para o Escritório de Projetos da Unoesc Chapecó, SC, baseado no modelo Cerne. Os Escritórios de Projetos surgiram com o intuito de promover uma gestão de projetos eficiente e aperfeiçoar os processos relacionados desde o seu recebimento até a sua destinação final. A utilização do modelo Cerne possui foco direto no desenvolvimento do empreendimento, utilizando para isso, entre outros processos, planejamento, qualificação, assessoria/consultoria, monitoramento e gerenciamento básico. As estratégias de implantação giram em torno de pontos como planejar, desenvolver, controlar e aprimorar. Nesse sentido, para a proposição do modelo se utilizaram como base as ferramentas: o *Business Process Management (BPM)*; o *Business Process Model Notation (BPMN)* e o modelo Centro de Referência para Novos Empreendimentos (Cerne). Mediante um estudo qualitativo de caráter descritivo e exploratório, utilizando como fontes de evidência a análise documental, a entrevista semiestruturada e a observação não participante, foi possível propor um modelo de sistema de gestão para o Escritório de Projetos da Unoesc Chapecó, SC.

Palavras-chave: Escritório de Projetos. Gestão. Modelo cerne.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, todas as organizações, de pequeno, médio ou grande porte, necessitam de parâmetros e diretrizes para um bom funcionamento. Para que as atividades sejam desenvolvidas de maneira efetiva, é preciso seguir uma metodologia própria, separar processos e alinhar objetivos para alcançar o resultado esperado.

Uma gestão eficiente requer conhecimento, disciplina e disponibilização de recursos que facilitem a organização e a criação de estratégias que auxiliem o gestor na tomada de decisão. Um escritório de projetos tem como objetivo estabelecer normas, políticas e metodologias relacionadas ao gerenciamento de projetos que possam garantir a satisfação dos clientes e sua rentabilidade.

O Escritório de Projetos da Unoesc é responsável por apoiar a gestão dos projetos executados na área de extensão da Universidade. A institucionalização do escritório de projetos é recente na Unidade de Chapecó e não existe padronização das práticas para a gestão do trabalho. Essa deficiência compromete as atividades e a delegação de tarefas que poderiam ser executadas por outras pessoas envolvidas.

No presente estudo teve-se como incumbência a definição de um processo de gestão eficiente com a realização de uma pesquisa sobre as melhores práticas existentes e como pode ser resolvido o problema em questão, apresentando soluções eficazes e que venham ao encontro das necessidades estabelecidas.

* Graduada em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; tany_olcheski@hotmail.com

** Especialista em em qualidade pela Université de Tours na França; Mestranda na Universidade do Vale do Itajaí em Computação Aplicada; Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina; ana.duarte@unoesc.edu.br

*** Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí; Professora do Curso de Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina de Chapecó; marcia.paloschi@unoesc.edu.br

**** Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo; Doutorando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul/Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande de Sul; fernando.bencke@unoesc.edu.br

***** Mestre em Educação pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina; carla.cazella@unoesc.edu.br

Para compreender o foco neste estudo de caso, foram elencados alguns fatores principais para embasamento. A pergunta a ser respondida neste trabalho era: Qual é o melhor processo de gestão operacional para ser implantado no Escritório de Projetos da Unoesc Chapecó, SC?

Diante disso, o principal objetivo com este estudo foi definir um sistema de gestão para o Escritório de Projetos da Unoesc Chapecó, baseando-se no modelo Cerne. Para isso, foi realizado um estudo sobre as atividades atuais do escritório, criados alguns procedimentos para apoiar o uso do processo a ser proposto, alinhadas as práticas oferecidas pelo Cerne com as necessidades do estudo de caso e, por fim, apresentado um processo de gestão modelado com as diretrizes e ferramentas BPM e BPMN a fim de formalizar e padronizar o processo de adequação.

A escolha do modelo Cerne como padrão se justifica pela proximidade do Escritório de Projetos com a Pré-incubadora da Unoesc que já segue esse modelo para realizar a gestão dos processos. Como o uso do modelo trouxe benefícios para a organização, a proposta é estender as práticas para o Escritório de Projetos, mediante a criação de processos de gestão com base no modelo Cerne.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A elaboração de projetos vem se tornando uma prática muito importante dentro das organizações. A utilização dessa ferramenta auxilia os gestores em várias questões, entre elas obtenção de recursos, ampliação de estrutura física, novos empreendimentos, abertura de filiais, etc. Conforme Mansur (2007, p. 4), “[...] os projetos são mudanças estruturadas que as empresas realizam ou para atender às necessidades do negócio, ou para endereçar as normas reguladoras do mercado ou para obter melhorias de produtividade.” Ainda, segundo Karznerp (2006, p. 15), um projeto “[...] trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade.” Projetos podem ser definidos como algo finito, ou seja, que possui começo, meio e fim. Trata-se de um processo de tomada de decisão sobre que recursos serão utilizados e quais resultados são esperados.

A arte de administrar projetos é de extrema importância e pode ser feita por pessoas diretamente ligadas aos projetos, como gerentes, por exemplo, mas também pode ser executada por quem deseja apenas um envolvimento sem cargos específicos. Conforme Xavier et al. (2005), o gerenciamento de projetos consiste em desenvolver todas as etapas de realização de projetos, desde sua fase de iniciação até o fechamento. A gerência de projetos é a parte responsável pela efetividade e alcance dos objetivos previstos. Por isso a necessidade de estabelecer diretrizes coerentes que possam proporcionar um trabalho completo que esteja de acordo com as solicitações de clientes e partes interessadas.

Escritório de Projetos, também conhecido como *Project Management Office (PMO)*, é o local que centraliza e coordena a gerência de projetos. Atua como coordenador responsável por administrar as atividades relacionadas ao recebimento e execução de propostas. Trabalha buscando melhoria contínua, adequando metodologias e práticas de gestão a fim de atender seus requisitos. Os Escritórios de Projetos ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP's) surgiram com o intuito de promover uma gestão de projetos eficiente e aperfeiçoar os processos relacionados desde o recebimento de um projeto até a sua destinação final.

Os escritórios de projetos estão ganhando espaço no mundo dos negócios, pois desempenham funções essenciais de organização, gestão e qualidade nas ações desenvolvidas. De acordo com Xavier et al. (2005, p. 9), “[...] os PMO podem operar de modo contínuo, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos na forma de treinamentos, software, políticas padronizadas e procedimentos, até o gerenciamento direto real”, tornando-se, assim, responsável pela realização das finalidades de um projeto.

A implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) traz inúmeros benefícios para as empresas que adotam essa prática, porém implantá-lo pode significar alguns riscos ou desafios para as organizações. Os maiores desafios na implantação de um EGP correspondem às atividades de planejamento estratégico, pois nessa etapa os níveis de poder e autoridade possuem grandes chances de serem alterados. Já as atividades operacionais são mais adaptáveis já que apresentam algumas mudanças na cultura e nos padrões estruturais, não apresentando muitas dificuldades de concordância.

Os principais motivos que levam uma organização a querer implantar um EGP giram em torno, principalmente, do insucesso no gerenciamento dos projetos. Muitas empresas dependem desse processo para melhor produzir e para evidenciar o seu potencial, e é por isso que há uma grande motivação para essa nova prática.

Outro fato corresponde à cultura organizacional, pois gera mudanças que dependem de um alto grau de maturidade dos gestores e da parte operacional. O gerenciamento de projetos exige seriedade e maturidade para que o trabalho a ser desenvolvido venha ao encontro das necessidades da empresa.

2.2 PADRÃO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Conhecido como um padrão para o mapeamento de processos ou *Business Process Management (BPM)*, de acordo com Rochetti (2010), une gestão de negócio e tecnologia da informação promovendo a integração e a melhoria dos processos de negócio das organizações utilizando métodos, técnicas e ferramentas para modelar, publicar, controlar e analisar processos operacionais. Para Mariano e Müller (2010, p. 5), “[...] o método BPM abrange não só a descoberta, desenho e implantação dos processos de negócio, mas também o controle executivo, administrativo e de supervisão sobre eles”, dessa forma, há uma garantia de que haverá concordância de objetivos e isso, então, proporcionará a satisfação para os clientes.

O BPM dispõe de técnicas de gerenciamento por processos, visando à melhoria contínua, agregando metodologias com o objetivo de uma análise mais precisa de gerenciamento. Promove uma integração de setores, em que possível organizar uma sequência, ordenando hierarquia e lógica de execução facilitando o acesso às informações do sistema geral que compõem uma mesma organização. Para Rochetti (2010, p. 6), os objetivos do BPM são tipicamente os seguintes: obter conhecimento sobre os processos de negócios da empresa; utilizar esse conhecimento dos processos de negócio no projeto de reengenharia, de forma a aperfeiçoar a operação; facilitar a tomada de decisão na empresa; apoiar a interoperabilidade dos processos de negócio.

O BPM foi criado para otimizar processos. Por meio de um desenho em forma de esquema é possível descrever todos os procedimentos necessários e, assim, facilitar o desenvolvimento das atividades, reduzindo custos e aprimorando os processos.

Por intermédio de uma aplicação eficaz do BPM, pode-se obter os seguintes benefícios, de acordo com Enoki (2006, p. 34): integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade; reagir rapidamente às mudanças do mercado; permite desenvolver novos negócios mais rapidamente; acomodar mais facilmente processos de terceirização ou mesmo de gerenciamento da cadeia de suprimentos; reforçar padrões, políticas e procedimentos por meio da organização; criar pontos de contato simplificados para um determinado processo e ser capaz de rastrear responsabilidades por intermédio do processo.

O *Business Process Model Notation (BPMN)* ou Notação de Modelagem de Processos de Negócio é uma técnica utilizada para representar graficamente como ocorre o desenvolvimento dos processos de gestão dentro de uma organização. Quanto aos principais objetivos dessa técnica, de acordo com Rochetti et al. (2010, p. 7), o BPMN desenvolve “[...] a padronização da modelagem de processos de negócio, a ampliação dos recursos de modelagem e o mapeamento formal entre a modelagem de alto nível e as linguagens de execução.”

A proposta do presente projeto prevê um aumento de produtividade, pois evitará gargalos, falhas e insucessos de gestão. As atividades desenvolvidas nesse local são de suma importância, e, com a efetividade de um processo bem-estruturado e eficiente, será possível obter êxito em todas as ações, aumentando a visibilidade e a credibilidade para aqueles que necessitam e buscam esses serviços.

2.3 MODELO CERNE

O Centro de Referência para Novos Empreendimentos (Cerne) é uma iniciativa da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). O Cerne tem como objetivo criar uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em geral, sistematicamente, empreendimentos inovadores e bem-sucedidos. Dessa forma, as incubadoras dispõem de elementos que facilitam o trabalho desenvolvido e, com isso, garantem o sucesso das empresas apoiadas.

Os estágios propostos por esse modelo evidenciam um sistema inovador de desenvolvimento que poderá trazer mudanças significativas para uma gestão de qualidade em todos os níveis de procedimentos disponibilizados por meio do escritório.

A utilização desse modelo possui foco direto no desenvolvimento do empreendimento, utilizando para isso, entre outros processos, planejamento, qualificação, assessoria/consultoria, monitoramento e gerenciamento básico. As estratégias de implantação giram em torno de pontos como planejar, desenvolver, controlar e aprimorar.

Mediante os conceitos descritos, observa-se um potencial na utilização desse modelo na padronização dos processos do Escritório de Projetos. Trazendo para a realidade atual do escritório, percebe-se uma grande oportunidade de otimizar e qualificar processos tornando-o mais eficiente e aproveitando o conhecimento do modelo Cerne já conhecido pelo Escritório de Projetos pela proximidade com a Pré-Incubadora.

A fase de Sensibilização e Prospecção do modelo Cerne tem como finalidade apresentar um processo sistematizado com o objetivo de atrair novos empreendedores interessados em executar os projetos apresentados. A Seleção corresponde à fase de definição, avaliação e aprovação das propostas recebidas. O Planejamento direciona para as próximas fases do desenvolvimento do trabalho. A Qualificação envolve a parte de capacitação e treinamentos que possibilitem uma gestão eficiente e organizada. A Assessoria/consultoria proporciona a utilização de métodos práticos para resolução de problemas que surgem durante o processo de desenvolvimento do projeto. O Monitoramento permite acompanhar todas as fases do processo, possibilitando avaliar em tempo hábil os detalhes que podem ocasionar falhas. A Graduação e o Relacionamento com Graduadas é a mudança da fase de análise para a concretização da proposta do empreendimento, e, após isso, mantém-se um relacionamento informativo sobre a gestão. E, por fim, o Gerenciamento Básico é a gerência de todas as fases que envolvem todos os setores, caracterizando início, meio e fim. Essas fases foram as fases utilizadas como base para a elaboração do processo para o Escritório de Projetos do NIT da Unoesc Chapecó.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, caracterizada como qualitativa, descritiva e exploratória, foi realizada entre os meses de julho de 2014 e junho de 2015. Para a obtenção dos dados, foram utilizadas análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante.

O método qualitativo é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, assim possibilitando estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais (MALHOTRA, 2006).

Segundo Merriam (2002), o produto de uma investigação qualitativa deve ser rico em dados descritivos. Provavelmente haverá uma rica descrição sobre o contexto, participação dos envolvidos e demais atividades. Conforme Triviños (2011), os estudos com abordagem qualitativa têm um caráter descritivo, em que se pretende descrever um fenômeno real de modo aprofundado. Por sua vez, a pesquisa exploratória busca a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, pois permite determinar o problema com maior exatidão e identificar cursos de ação relevantes ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem (MALHOTRA, 2006).

4 DISCUSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O campo de atuação escolhido para a realização deste estudo de caso foi o Escritório de Projetos da Unoesc Chapecó, escritório em recente funcionamento, localizado no Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT).

Como o local está em fase de estruturação, a necessidade de uma gestão eficiente de seus processos é evidente. As atividades que ali ocorrem são de extrema importância e precisam de atenção em cada etapa para evitar transtornos oriundos de erros de gestão que poderiam ser evitados. Os projetos envolvem diferentes entidades, como Sebrae, órgãos de fomento, clientes, professores e alunos.

Atualmente, o escritório de projetos atua basicamente na elaboração e gestão de projetos por meio do programa Sebraetec do Sebrae de Santa Catarina. O escritório conta com um grupo de consultores especializados e permite a execução de projetos em diferentes áreas, como no campo da genética, na área de alimentos, de tecnologia de *software*, entre outras.

A seguir são descritas as etapas da pesquisa:

Etapa 1: Consiste em listar as atividades atuais do escritório de projetos em estudo. Atualmente, o escritório conta com uma estrutura simples, não há formalização do processo, e que dificulta o repasse de informações.

Primeiramente, é identificada a demanda, que pode ser de três tipos: acadêmica, Sebraetec e privada. Na demanda acadêmica, o processo ocorre de forma simples, é lançado um edital no qual é divulgada a proposta; a partir disso os interessados executam as atividades e encaminham para a aprovação. Após esse processo, se aprovado, passa por três etapas finais, registro, gerenciamento e finalização do trabalho. A demanda Sebraetec consiste, basicamente, em projetos de consultoria e linha de crédito do Sebrae. Seu processo demanda a realização de pregão eletrônico no qual é elaborada a proposta e encaminhada para a aprovação. Caso seja positiva, ocorre da mesma forma que na acadêmica. Por fim, a demanda privada corresponde a projetos de captação de recursos e prestação de serviços. Para a captação, é elaborado um projeto com o objetivo a ser alcançado, na prestação de serviços, é formulada uma proposta e encaminhada para aprovação.

Etapa 2: Após a descrição de todas as atividades que ocorrem hoje no Escritório, observa-se que o local apresenta algumas necessidades para melhorar o funcionamento. O fluxo já estabelecido compreende somente a parte de execução das atividades, além disso, percebe-se que há a necessidade de um processo completo que englobe desde o planejamento até o fechamento das atividades.

Conforme análise e discussão, as principais necessidades atuais são: padronização e formalização do processo, seguir modelo padrão de processo com as normas propostas pelo Cerne; criação e identificação de artefatos para facilitar e padronizar o processo de recebimento, gerenciamento e fechamento dos projetos, visão do processo completo, e gerar indicadores.

A proposta suprirá todas essas necessidades identificadas de modo a promover a estabilidade do Escritório. A padronização será realizada a partir da estruturação de cada etapa; a sequência final é o que formalizará o processo, e todas as atividades são realizadas na mesma ordem, evitando falhas na gestão.

A criação de artefatos padronizados e qualificados organizará o processo. Algumas atividades terão o seu documento específico para preenchimento, o que ocorrerá em todas as demandas.

A visão do processo completo condiz com o assunto abordado na fundamentação teórica a qual fala do método BPM ou gestão por processos. Esse padrão possibilita o entendimento de cada etapa a ser seguida desde o planejamento estratégico até o fechamento e arquivamento do projeto. E, por fim, a possibilidade de gerar indicadores possibilitará o acompanhamento do que é realizado no Escritório, metas atingidas, pontos a serem melhorados, etc.

Com a identificação das necessidades atuais do Escritório, é possível perceber como o novo processo servirá de apoio aos gestores e agregará valor, já que terá cada etapa bem definida e estruturada, bem como as funções delegadas conforme a área de atuação.

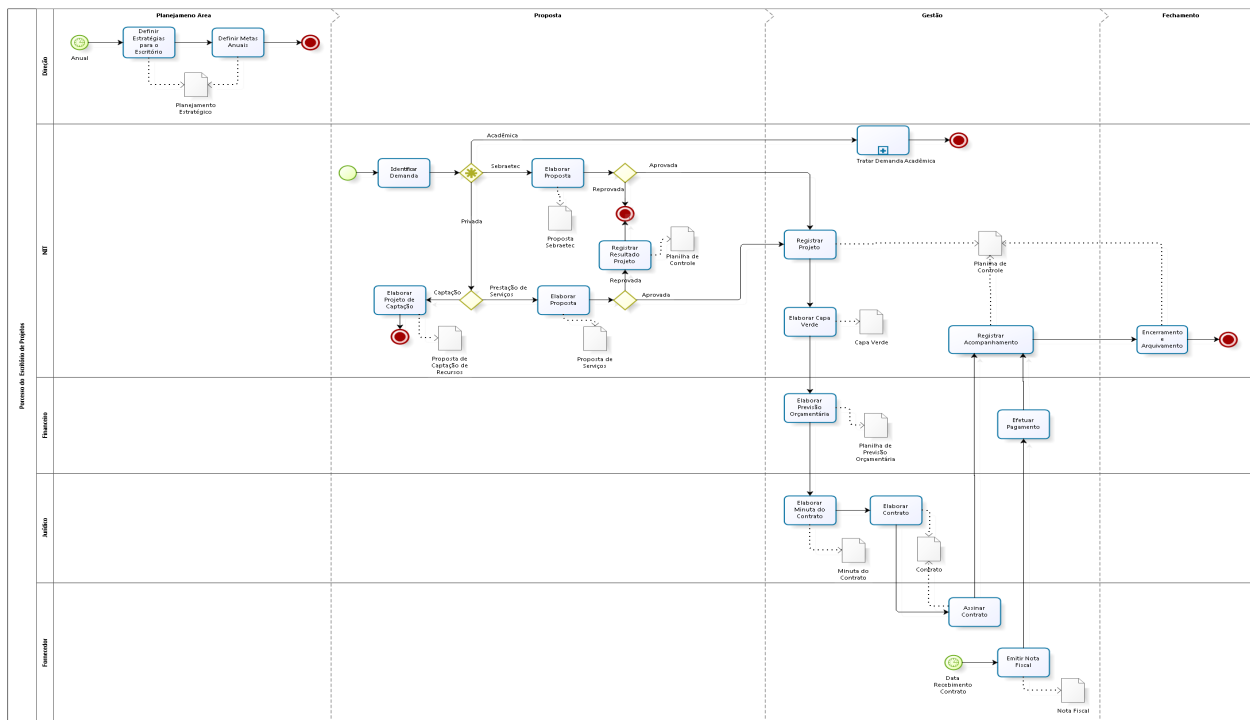
Etapa 3: Em conformidade com as primeiras etapas, o que é apresentado a seguir corresponde a uma proposta para adequação das atividades, a fim de promover a harmonia dos processos realizados, bem como organizar de forma metódica na busca de qualidade e eficácia no desenvolvimento das ações.

O novo processo conta com divisões setoriais, com suas devidas atividades, que em conjunto formarão um fluxo completo de desenvolvimento, enquadrando planejamento, execução/gestão e fechamento dos projetos. A proposta foi elaborada por meio da observação das atividades atuais, das necessidades explícitas e do modelo trazido pelo Cerne. O Fluxograma 1 expõe o resultado dessa junção e transmite uma nova visão dos fatos que ocorrem no Escritório, deixando o processo mais formal e padronizado garantindo, assim, bons resultados de gerenciamento.

Etapa 4: Por fim, finalizadas as etapas, foram discutidos os resultados esperados e alcançados com a mudança proposta.

Ao concluir este estudo e com o novo processo pronto, observa-se a importância da organização para o desenvolvimento das atividades de uma empresa. Uma gestão eficiente depende também de métodos eficazes que auxiliam no dia a dia, e, para isso, é imprescindível a elaboração de procedimentos que condizem com as necessidades reais do local.

Fluxograma 1 - Sistema de Gestão proposto para o Escritório de Projetos da Unoesc Chapecó



Fonte: os autores.

Quando há uma padronização que visa à eficiência e eficácia, os resultados sempre serão positivos para a empresa. Os gestores trabalham com mais segurança e com a certeza do êxito final, já que existe um direcionamento para as ações que precisam ser executadas. Os resultados deste trabalho implicam a gestão qualificada do Escritório, bem como a credibilidade para os clientes que buscam esse serviço. A organização repassa confiança e imagem de empresa séria e comprometida com os interesses dos clientes.

No referencial teórico deste trabalho, Xavier (2005) menciona que o gerenciamento de projetos consiste em desenvolver todas as etapas de realização de projetos, desde sua fase de iniciação até o fechamento, e é isso que essa nova proposta prevê. Garantir que todas as etapas sejam calculadas, padronizadas e formalizadas, para que o gerenciamento seja efetivo do início ao fim, sem falhas ou gargalos que impossibilitem o bom andamento dos serviços oferecidos.

Esta pesquisa evidenciou uma nova forma de gerenciar atividades em que setores se relacionam diretamente formando uma rede ou somente um fluxo, de execução. Nenhuma fase é deixada para trás, independentemente da demanda ou tipo de serviço ofertado. Essa relação fortalece os fatores de sucesso da empresa, em que há gestão organizada, trabalho em equipe e otimização das tarefas.

Outro fator relevante observado por meio deste estudo de caso é a importância de pensar, planejar e agir. As necessidades surgem de modo desenfreado à medida que o mercado vai se alterando, e esse fator obriga as organizações a estarem preparadas para enfrentar novas tecnologias, novas oportunidades e desafios. Além de ter uma boa ideia é preciso foco, planejamento e ação para que não fique apenas no pensamento, mas que se desenvolva, se torne real e concretize os objetivos da empresa, agregando valor e beneficiando gestores, colaboradores e organizações em geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, observa-se que as organizações necessitam de diretrizes que norteiem o desenvolvimento de suas atividades. A falta de controle ou organização pode acarretar em falhas, muitas vezes, irreversíveis e prejudicar o funcionamento da empresa.

Este estudo evidenciou que a teoria deve ser aliada à prática para o bom andamento da organização. Métodos inovadores e tecnologias surgem a todo o momento, e cabe aos gestores compreender sobre o funcionamento e os benefícios que podem obter na utilização correta dessas ferramentas.

Com o desenvolvimento desta pesquisa se constatou que é preciso observar as principais necessidades, obter recursos que possam agregar valor aos procedimentos realizados e padronizar ações a fim de facilitar o trabalho e, ao mesmo tempo, enriquecê-lo com métodos eficazes que contribuam também para o melhoramento da imagem da empresa.

A utilização do modelo Cerne foi de suma importância, pois contribuiu para o desenvolvimento das etapas do processo tornando-o completo e eficaz, de maneira de compreendeu todos os níveis necessários para o bom andamento da organização. O modelo Cerne dispõe de fases bem-elaboradas e organizadas para melhor execução de processos. O Fluxograma 1, que expõe o novo processo, correlaciona-se com as fases apresentadas anteriormente: a etapa inicial do processo que engloba o planejamento anual, a identificação das demandas e o lançamento das propostas correspondem à parte de sensibilização e prospecção; a aprovação das propostas recebidas condiz com a fase de seleção; toda a parte de gestão desde a elaboração de formulários iniciais até a assinatura do contrato e emissão da nota fiscal corresponde ao conjunto das fases de planejamento, qualificação, assessoria e consultoria, e monitoramento; por fim, a finalização do processo com seu fechamento e arquivamento, está ligada à última fase de graduação e relacionamento com graduadas.

O processo proposto foi elaborado baseado nessa metodologia mediante observação da efetividade das atividades desenvolvidas na incubadora na qual a metodologia já é utilizada.

A partir da ideia sugerida, é necessário efetivar o uso dela, pôr em prática as constatações do estudo para garantir máxima eficiência. Por meio da utilização correta dos meios aqui apresentados é possível visualizar começo, meio e fim de um projeto a ser executado, calculando prazos, riscos, imprevistos e, principalmente, servir como base ou exemplo a ser seguido por demais instituições.

Implementation of a management system for the projects office of Unoesc Chapecó

Abstract

This work presents an approach to managing Unoesc Chapecó, SC project management office (PMO) based on the key practice of Reference Center for Support of New Enterprises (Cerne in Portuguese) model. Project management office aims to be part of a network of complex relations that links strategy, projects and structures and, thus, is a point of entry into the organization to study the foundations of organizational project management. Cerne helps to develop enterprises through planning and qualification processes, consulting and assisting, monitoring, and standard management. Our approach uses Business Process Management (BPM), Business Process Model Notation (BPMN), Cerne tools as basis to build a management system to PMO. Besides, we conducted a qualitative study based on surveys, documental analysis and observation to help building our approach.

Keywords: Project Management Office. Management. Model Cerne.

REFERÊNCIAS

BPM. **Itnx Tecnologia é Nosso Negócio**. Disponível em: <<http://www.itnx.com.br/>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

BPMN. **Iprocess Soluções em Tecnologia**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/tag/melhores-praticas-bpmn/>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

CERNE. **Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendedores**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/cerne/>>. Acesso em: 04 nov. 2014.

ENOKI, Cesar. **Gestão de processos de negócio**: uma contribuição para a avaliação de soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações. São Paulo: [S.n.], 2006.

HARVARD, Business Review. **Gestão e implementação de projetos**. Tradução Ana Beatriz Tavares, Daniela Lacerda. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Tradução de: On Managing Projects.

- KARZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: As melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos**: Uma abordagem global. Tradução Knipel Moreir. Revisão Técnica Orlando Cattini Junior. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANSUR, Ricardo. **Implementando um escritório de Projetos**. Rio de Janeiro: Barsport, 2007.
- MARIANO, Isadora Cidade; MÜLLER, Claudio José. **Melhoria de Processos pelo BPM**: Aplicação no Setor Público. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/65643/000857914.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 ago. 2014.
- MARTINS, Andreia P. et al. Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 404-415, set./dez. 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; ANSELMO, Jeferson Leandro. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista Administração**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 394-403, out./dez. 2008.
- MERRIAM, Sharan. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- ROCHETTI, Angela T. et al. **Uma análise comparativa entre linguagens de modelagem BPMN e CIMOSA**. São Carlos: Enegep, 2010.
- RODRIGUES, Ivete et al. Os Escritórios de Projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista Administração**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 273-287, jul./set. 2006.
- XAVIER, Carlos M. da Silva et al. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – METHODWARE**: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. [S.l.]: Atlas, 2011.