

Desafios para a Implantação de um Escritório Estratégico de Projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco

Challenges for the Implementation of a Strategic Project Office at the Federal Rural University of Pernambuco

Submetido: 14/04/2022. Aprovado: 11/09/2023

Processo de Avaliação: Double Blind Review- DOI: <https://doi.org/10.21710/rch.v34i.653>

Carolina Guimarães Raposo- carolinaraposo8@gmail.com - <http://orcid.org/0000-0002-5310-6496>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Kathiane Galdino Maia Gomes - kathianegaldino@gmail.com - <http://orcid.org/0000-0003-0519-5161>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP-UFRPE)

Alessandra Carla Ceolin- alessandra.ceolin@ufrpe.br - <http://orcid.org/0000-0003-3892-8712>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP-UFRPE)

Romilson Marques Cabral - romilson.cabral@ufrpe.br - <http://orcid.org/0000-0001-8970-3121>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP-UFRPE)

RESUMO

Este artigo tem a finalidade de analisar a importância da implantação de um escritório estratégico de projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e quais os fatores críticos existentes para essa implantação. O desenvolvimento de mecanismos de monitoramento, avaliação e controle permitem à Instituição gerar eficiência e eficácia ao serviço público. Apesar de a gestão de projetos (GP) ser algo recente nas universidades públicas, é imprescindível que essas instituições se debruçam sobre essa temática, gerando valor à sociedade. O nível estratégico do escritório de projetos é denominado nível

corporativo, sendo considerado como o centro de excelência para gestão de projetos. Para atingir os objetivos deste estudo, analisam-se os seguintes aspectos: i) levantamento da literatura sobre a importância da GP, posicionamento estratégico e possíveis resultados e, ii) revisão da estrutura organizacional da UFRPE. A análise é de natureza qualitativa e descritiva. Os resultados apontam os principais fatores críticos para a implantação do escritório, em nível estratégico, na Universidade. Compreender a estrutura organizacional é fundamental, uma vez que a governança institucional determina a forma como a

310



UFRPE está estruturada e suas relações institucionais. Um diagnóstico para a implantação de um escritório de projetos na Universidade é apresentado, utilizando a ferramenta diagrama de árvore, em que foi possível realizar a investigação e exposição dos fatores críticos

identificados. Cultura organizacional complexa e conservadora, estrutura departamentalizada, comunicação sem a devida fluidez, restrições orçamentárias e de pessoal, dentre outros fatores críticos são registrados entre esses obstáculos.

Palavras-chave: fatores críticos, escritório de projetos, projetos públicos, gestão pública

ABSTRACT

This article aims to analyze the importance of implementing a strategic project office at the Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) and which are the critical factors for this implementation. The development of monitoring, evaluation and control mechanisms allow the Institution to generate efficiency and effectiveness in the public service. Although project management (PM) is something recent in public universities, it is essential that these institutions focus on this topic, generating value for society. The strategic level of the project office is called the corporate level, being considered the center of excellence for project management. To achieve the objectives of this study, the following

aspects are analyzed: i) survey of the literature on the importance of PM, strategic positioning and possible results and, ii) review of the organizational structure of UFRPE. The analysis is qualitative and descriptive. The results point to the main critical factors for the implementation of the office, at a strategic level, at the University. Understanding the organizational structure is essential, since institutional governance determines the way UFRPE is structured and its institutional relationships. A diagnosis for the implementation of a project office at the University is presented, using the tree diagram tool, in which it was possible to carry out the investigation and exposure of the identified critical factors. Complex

and conservative organizational culture, budgetary and personnel restrictions, departmentalized structure, among other critical factors are communication without proper fluidity, registered among these obstacles.

Keywords: *critical factors, project office, public projects, public management*

1. INTRODUÇÃO

As universidades fazem parte do campo das organizações complexas, por serem departamentalizadas, executarem múltiplas tarefas e envolverem um certo conservadorismo na sua concepção e atuação.

Mesmo em face dessa disposição organizacional, as universidades públicas têm a função de contribuir para a promoção do Estado de Bem-Estar Social. Para atingir essa finalidade, as universidades devem buscar, de forma permanente, legitimidade perante a sociedade. Essas instituições de ensino têm o papel fundamental de proporcionar o acesso ao ensino superior de qualidade e socialmente referenciado a todas as classes sociais, em especial às mais pobres.

Com o objetivo de promover e desenvolver Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação - norteadas por uma gestão transparente, eficiente e eficaz - é imprescindível o estabelecimento de métodos, processos, diretrizes e objetivos norteadores. A execução de projetos é fundamental para a efetividade desses objetivos. De acordo com *Project Management Institute* (PMI), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017), sendo que os projetos podem ser executados em os níveis da organização, cuja participação pode contar com apenas um integrante ou vários. Um projeto pode envolver uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações (PMI, 2017).

O gerenciamento de projetos é algo recente nas universidades públicas. Em grande parte dos casos, o gerenciamento de projetos se dá de forma empírica, sem que haja uma preparação e/ou capacitação para isso. Portanto, é fundamental que a gestão de projetos seja uma prioridade de gestão. De acordo com Oliveira et al. (2017), os projetos executados pelas universidades públicas trazem recursos extraorçamentários para as

próprias instituições, o que contribui para que atividades de ensino, pesquisa e extensão sejam melhor desenvolvidas.

Para Barbosa et al. (2018), os projetos são executados a fim de alcançar os objetivos do planejamento estratégico de uma organização, que podem ser nos níveis estratégicos, táticos e operacionais. Urge, dessa forma, a necessidade premente da figura do escritório de projetos em nível estratégico.

De acordo com o PMI (2017), um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que possibilita a padronização dos processos de governança, ao mesmo tempo em que reduz os entraves para o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

Os escritórios de projetos são indutores da maturidade na gestão de projetos. No entanto, de acordo com Oliveira et al. (2017), grande parte das instituições públicas de ensino superior possui escritório de projetos restritos ao nível operacional de projetos de pesquisa. Conforme PMI (2017), um escritório de gerenciamento de projetos pode desempenhar papel desde funções de apoio até o gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Neste sentido, este artigo tem como objetivo analisar a importância da implantação de um escritório estratégico de projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e quais os fatores críticos existentes para essa implantação.

O diagrama em árvore é utilizado para exposição desses fatores críticos. De acordo com Santos e Dias (2021), um diagrama em árvore é um modelo visual de organização sistemática de condições, fenômenos ou processos que descrevem o mapeamento de possíveis caminhos, através de um conjunto de nodos e ramos, demonstrando ações ou escolhas para o atingimento de um objetivo. Ainda, conforme os mesmos autores esse tipo de diagrama, devido a sua versatilidade, aplica-se a diferentes áreas, como por exemplo, em processos decisórios, possibilitando a identificação de todas as etapas imprescindíveis para que uma solução seja implementada.

A investigação também se dá por meio da verificação da estrutura organizacional da Universidade, uma vez que através da governança institucional é possível identificar como a UFRPE está estruturada e como acontecem suas relações institucionais. Conforme

Art. 3º. do Decreto Nº 9.203, de 22/11/2017, são princípios da Governança Pública: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência (Brasil, 2017). No Art. 5º., do mesmo Decreto, são explicitados os mecanismos para o exercício da governança pública: liderança, estratégia e controle. No que tange à estratégia, cabe ressaltar que o referido Decreto a define como “diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido” (Brasil, 2017).

Verifica-se, dessa forma, o alinhamento entre as boas práticas de governança e a implementação de um escritório de projetos no nível estratégico organizacional. Para que ocorra essa implantação, se faz mister que exista priorização e alinhamento direcionados às diretrizes e aos objetivos organizacionais.

Para além desta introdução, o artigo apresenta: o Referencial Teórico, a Metodologia, a Análise dos Resultados e as Considerações Finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Os escritórios de projetos e sua importância

O desenvolvimento de imprescindíveis mecanismos de monitoramento, avaliação e controle permitem às instituições gerar eficiência ao serviço público, com racionalização de gastos, através, principalmente, da sensibilização da comunidade universitária. De acordo com Franco et al. (2017), por meio da educação nas universidades, proporciona-se o processo de reprodução, conservação, sistematização, organização, transmissão e universalização do conhecimento.

Nesse sentido, Oliveira et al. (2017), contextualizam que as universidades públicas, por meio de suas ações e disseminação de conhecimento e engajamento de pesquisadores, estudantes e servidores em projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão geram desenvolvimento social. A Universidade é o local onde o cidadão desenvolve uma conscientização e difunde esses ideais. Essas Instituições de Ensino são veículos essenciais para a democratização do conhecimento.

Segundo Costa et al. (2022), o *Project Management Office* (PMO) desempenha um papel vital na coordenação e gestão de projetos estratégicos em órgãos governamentais. Ao alinhar de forma consistente as funções do PMO com os objetivos e desafios da administração pública, os autores sugerem que essa estrutura pode ser um recurso valioso para aprimorar a eficácia dos serviços públicos e responder às crescentes demandas da sociedade.

Ademais, por meio de pesquisa realizada em um órgão da administração pública, Dahmouche et al. (2022) verificaram que a implantação do Escritório de Projetos, aliado ao fato da maioria dos quadros ser efetivo, contribui para apropriação plena dos processos e projetos institucionais, evitando transições disruptivas.

O escritório de projetos tem papel amplo na organização e suas atividades acompanham as mudanças organizacionais em direção aos objetivos estratégicos (Oliveira, & Martins, 2020). A estrutura de um escritório de gerenciamento de projetos proporciona uma visão diferenciada da hierarquia e dos níveis de responsabilidades na organização, o que confere autonomia para a delegação de funções, utilização de recursos, determinação de prazos e custos, e mobilização da equipe (Parolini Junior, Satler, Pereira, & Silva, 2021).

O escritório de gerenciamento de projetos, através de técnicas de comunicação entre as equipes, auxilia gerentes de projeto, assim como outras unidades da organização a implementar os princípios desse gerenciamento (Oliveira et al., 2017). Dessa forma, o PMO, ao apoiar esses atores, ou mesmo ser o responsável pela implementação dos projetos, promove o avanço das práticas gerenciais, já que representa esse ponto de convergência (Oliveira, & Martins, 2020). No entanto, na visão de Souza et al. (2023), tornar um escritório de projetos mais otimizado e produtivo pode ser um grande desafio, dependendo da complexidade do ambiente, da rapidez de crescimento de portfólio, das necessidades de atendimento e de equipe.

De acordo com Lima, Almeida e Maia (2014), a implantação de um escritório de projetos pode ser dividida em cinco fases: i) Levantamento da estrutura organizacional (Fundação); ii) Identificação de metodologias (Planejamento); iii) Identificação de tecnologias (Treinamento); iv) Customização (Infraestrutura de tecnologias e recursos humanos); v) Operação e Avaliação (mudança de cultura organizacional).

2.2. A importância da criação de um escritório de projetos em nível estratégico

De acordo com Bridges e Crawford (2001), um escritório de projetos pode existir em vários níveis, desde a implantação até o nível estratégico. São três os níveis considerados.

Nível 1 – Nível de implantação. O suporte é oferecido a um projeto único ou a um programa. Bridges e Crawford (2001) explicam que as funções gerais deste nível são operações de projetos / programas individuais para incluir itens como escopo, tempo, custo, cronograma, orçamento, gerenciamento de entregas, comunicação, dentre outros. Os gerentes de projeto são responsáveis pelo custo, cronograma e gerenciamento técnico do projeto ou programa. Os planejadores são especialistas reconhecidos em todas as áreas do planejamento do projeto. Os administradores de suporte do projeto fornecem assistência geral com foco nas operações internas e na entrada de dados.

Nível 2 – Nível departamental ou de divisão, responsável pela coordenação de problemas de gerenciamento de recursos e projetos cruzados, presta assistência aos escritórios de Nível 1 (Bridges, & Crawford, 2001). Este nível 2 de escritório dá suporte a um grupo de projetos relacionados que dão suporte aos objetivos gerais do departamento ou divisão. Cada projeto tem um objetivo único individual e todos são parte de um objetivo maior. É importante observar que, nesse nível, a organização precisa integrar e coordenar os requisitos de gerenciamento de recursos, relatórios, orçamentos e consistência do processo entre os projetos. O controle de recursos começa a desempenhar um papel mais valioso.

A diferença entre os níveis 1 e 2, conforme Bridges e Crawford (2001), consiste no fato de que, no Nível 1, o gerenciamento de projetos cria um valor significativo para

o projeto garantindo que sejam entregues no prazo e dentro dos orçamentos estabelecidos. Já no Nível 2, além das garantias anteriores, promove uma maior eficiência na gestão de recursos e de tempo, identificando prioridades para que os recursos certos possam ser aplicados aos projetos certos.

Nível 3 – É o nível corporativo (estratégico), onde há uma definição de políticas para projetos em toda a organização, gerenciando o portfólio corporativo de projetos, gerenciando recursos nas divisões e supervisionando os escritórios de níveis 1 e 2. De acordo com Bridges e Crawford (2001), o nível estratégico do escritório é considerado centro de excelência para a gestão de projetos. Esse nível fornece uma estrutura de suporte para atividades de gerenciamento de projetos e estabelece um padrão organizacional para esse gerenciamento, determinando métodos, processos e procedimentos, plano estratégico integrado e corporativo, gestão do portfólio de projetos em toda organização; além da administração e gerenciamento de um sistema de informação para gerenciamento de projetos. Esse nível estratégico do escritório, além de promover a orientação das equipes de projeto, assessora os gestores e o pessoal dos departamentos e divisões. O escritório de nível 3 deve refletir o conjunto das demandas organizacionais.

Parolini Junior et al. (2021), ao investigar uma determinada organização, verificaram que a descentralização do gerenciamento dos projetos - através de quatro PMOs independentes -, não contribuiu para a eficácia global dos projetos. Os autores indicam que a ausência de compartilhamento de recursos, *framework*, ferramentas de gestão e de conhecimento aponta para a necessidade de reavaliar o modelo de PMO adotado, sugerindo a criação de um único escritório de gerenciamento de projetos.

O estudo realizado por Parolini et al. (2021) coaduna-se com o propósito desta pesquisa no que tange à relevância da implantação de um escritório estratégico de projetos na UFRPE, cuja finalidade consiste em promover melhoria da governança institucional e refletir o conjunto de necessidades organizacionais.

2.3 A Estrutura de Governança na UFRPE

As universidades são organizações complexas e dinâmicas, dotadas de personalidade jurídica própria. É importante compreender as conexões entre o escritório

estratégico de projetos e a estrutura de governança de uma instituição. No que tange à estrutura organizacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco, além das unidades administrativas, é composta por órgãos colegiados deliberativos da administração superior (Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; e Conselho de Curadores) e da administração departamental (Conselho Técnico Administrativo). As unidades colegiadas são importantes para discussão e participação nas decisões no âmbito da gestão da UFRPE. Como órgão executivo superior, está a Reitoria e, vinculados diretamente à Reitoria, há o gabinete do reitor, as pró-reitorias, os órgãos de apoio e assessoramento, órgãos executivos da administração geral e os executivos da administração específica, que são os departamentos acadêmicos (UFRPE, 2021).

De acordo com Leitão (1985), a universidade é considerada uma organização complexa não apenas por ser uma instituição especializada, como também por executar múltiplas tarefas. Esse modelo de estrutura complexa, departamentalizada, com cargos hierarquizados e condutas normatizadas pode levar a diversos entraves na execução eficiente das atividades.

Vale destacar, contudo, que a Universidade Federal Rural de Pernambuco vem implementando boas práticas de governança de modo a promover o amadurecimento e a inovação de sua gestão institucional. Para tanto, a criação de uma cultura em gestão de projeto torna-se essencial nesse processo de amadurecimento de gestão que a UFRPE vem promovendo. Nas organizações contemporâneas, a gestão de projetos é um tema recorrente (Oliveira et al. 2017). A estratégia e suas formas de pensamento influenciam o desempenho na gestão de projetos, quando as organizações adotam determinados processos para o gerenciamento deles (Oliveira, & Martins, 2020).

3. METODOLOGIA

A fim de alcançar o objetivo descrito na introdução deste artigo, ou seja, o de analisar a importância da implantação de um escritório estratégico de projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e quais os fatores críticos existentes para essa implantação, houve levantamento bibliográfico e pesquisa documental, sendo

considerado um estudo descritivo. Foram analisados artigos e documentos sobre temas relacionados à importância do escritório de projetos e, de forma mais acurada, ao escritório estratégico de projetos. Foi realizada análise da estrutura organizacional da UFRPE, como também realizado um diagnóstico acerca da governança institucional.

A ferramenta utilizada para a análise e exposição dos fatores críticos para essa implementação é o diagrama em árvore. Através da análise do Diagrama em árvore é possível ter uma visão ampla e sistêmica sobre os fatores críticos para a implantação do escritório de projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Como apresentado por Santos e Dias (2021), esse diagrama permite o mapeamento de possíveis caminhos, através de um conjunto de nodos e ramos, demonstrando ações ou escolhas para o atingimento de um objetivo. O diagrama em árvore representa todos os possíveis resultados para definição de estratégias. Através desse diagrama, é possível mapear detalhadamente os caminhos a serem percorridos para o alcance de um objetivo.

Portanto, essa metodologia escolhida permite analisar, de forma detalhada, os fatores críticos de sucesso para a implantação de um escritório estratégico de projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco. De acordo com Bullen e Rockart (1981), fatores críticos de sucesso são as áreas-chave de atividade em que os resultados favoráveis são necessários para atingir os objetivos. Dessa forma, ainda segundo os autores, essas áreas de atuação são críticas, e, portanto, o gestor deve ter as informações necessárias para determinar se os eventos ocorrerão, de acordo com o esperado, em cada área.

No entanto, faz-se mister esclarecer sobre o objeto de estudo deste artigo. Essa ressalva é imprescindível para o entendimento entre um escritório estratégico de projetos e o escritório de projetos estratégicos. Percebe-se que há um entendimento distorcido acerca desse tema. Inclusive, na literatura pesquisada, não foi encontrada a explicação para esta diferença conceitual. Quando se trata de escritório estratégico de projetos, o foco está nos projetos ao nível operacional, tático e estratégico. Mesmo no nível operacional, os escritórios estratégicos de projetos possuem modelos, *layouts*, estruturas de elaboração, cronogramas, sistemas operacionais e de gestão alinhados entre si e entre os objetivos e as diretrizes organizacionais.

Quanto ao escritório de projetos estratégicos, o foco está nos projetos de nível estratégico, ou seja, escritório de projetos direcionados à organização no sentido mais macro e não a setores, departamentos ou níveis específicos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Lima, Almeida e Maia (2014), a estruturação de um bom diagnóstico é fundamental para o sucesso ou fracasso de um Escritório de Projetos. É nessa fase que pode ser analisado o comportamento da gestão organizacional e seus desdobramentos para os níveis intermediários, até o operacional. Na Figura 1, pode ser visualizado o diagrama de Árvore completo, com os fatores críticos identificados na Universidade Federal Rural de Pernambuco, a fim de se obter um diagnóstico para a implementação de um escritório de projetos.

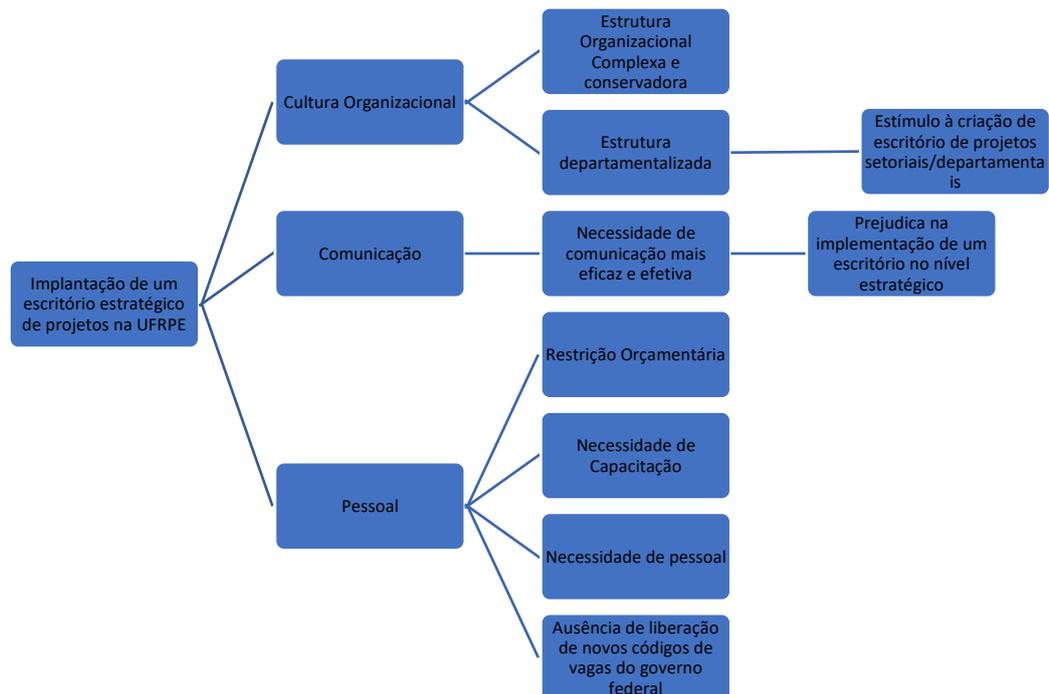
Figura 1 – Diagrama de Árvore Completo



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Oliveira e Martins (2020), Barbosa, França, Rodrigues e Parreiras (2018), Oliveira, Jurach, Pinto e Kerchirne (2017), Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015).

Para análise mais clara e melhor observação, optou-se por dividir este diagrama em dois, demonstrados nas Figuras 2 e 3.

Figura 2 - Diagrama de Árvore



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Oliveira e Martins (2020), Barbosa, França, Rodrigues e Parreiras (2018), Oliveira e Martins (2020), Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015).

Pode-se depreender a partir da Figura 2, as seguintes análises:

Cultura Organizacional - O fato de a UFRPE possuir uma estrutura departamentalizada, complexa e conservadora há dificuldades na identificação dos gestores dos projetos e no alinhamento de estratégias. A eficiência na implementação de um escritório estratégico de projetos requer estruturas mais dinâmicas, com menos departamentalização, que possam promover uma maior agilidade organizacional. A estrutura atual da UFRPE estimula a criação de escritórios de projetos departamentais/setoriais. De acordo com Oliveira, Jurach, Pinto e Kerchirne (2017), a burocracia existente nas universidades federais dificulta a gestão de projetos e a busca por soluções ágeis, flexíveis e imediatas às demandas inerentes aos projetos. Como exemplo, tem-se a ausência de um responsável único pelo gerenciamento de cada projeto, fato que dificulta a implementação, em nível estratégico, de um escritório de projetos.

Comunicação – O formato de estrutura de governança da Universidade Federal Rural de Pernambuco pode reduzir a eficiência da comunicação. A complexidade em sua

estrutura organizacional, sem uma definição hierárquica clara, além de uma excessiva burocracia pode dificultar a fluidez das informações e a eficiência na comunicação.

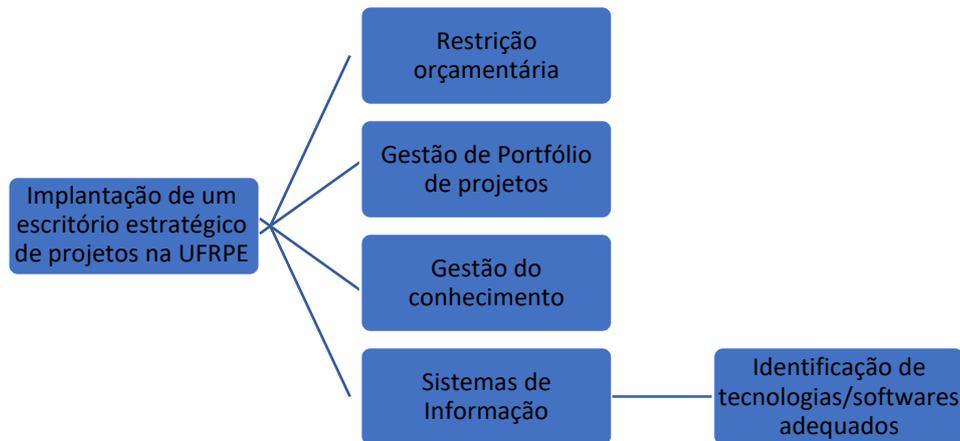
A comunicação é fundamental para o bom desempenho de um escritório de projetos. De acordo com Barbosa et al. (2018), a equipe do projeto, através da avaliação de situações e equilíbrio de demandas, deve estabelecer uma comunicação proativa com os *stakeholders* a fim de entregar um projeto de sucesso. O *networking* Institucional é estratégico para o bom desempenho estratégico do escritório de projetos.

Pessoal – A questão relacionada ao pessoal é um dos maiores entraves para a implantação de um escritório de projetos em qualquer nível (operacional, tático ou estratégico). De acordo com Oliveira e Martins (2020), a gestão estratégica de pessoas e a oferta de treinamentos são os únicos recursos nas organizações que promovem criação e inovação.

Fernandes e Américo (2021) destacam a importância do aspecto humano envolvido nas práticas do Escritório de Gerenciamento de Projetos, com o intuito de ampliar o entendimento de que as percepções, os desafios e as emoções - exemplificados pela busca por uma otimização na gestão do tempo e pela promoção da importância do planejamento nos projetos -, constituem entendimentos intrínsecos na prática do PMO.

Dessa forma, se não se investe em pessoas, nem capacitação e desenvolvimento de habilidades, não haverá um ambiente propício para implantação de um escritório de projetos, em especial, no nível estratégico. A não liberação de novos códigos de vagas de pessoal pelo governo federal, a não reposição das vacâncias e as restrições orçamentárias podem impactar sobremaneira o desenvolvimento de servidores com habilidades para atuar como gestores de projetos, assim como a limitação para contratação de novos servidores tem efeitos significativos na criação de um escritório de projetos.

Figura 3 – Diagrama de Árvore para implementação de um escritório estratégico de projetos na UFRPE.



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Oliveira e Martins (2020), Barbosa, França, Rodrigues e Parreiras (2018), Oliveira, Jurach, Pinto e Kerchime (2017), Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015).

Apresentam-se as análises da Figura 3.

Restrição Orçamentária - Com as políticas de austeridade, os cortes orçamentários na educação e a falta de priorização que as políticas educacionais vêm sofrendo, no caso específico das universidades públicas federais, com cortes em seu orçamento discricionário nos últimos anos. No caso mais recente – a Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2021 – a média de corte do orçamento das universidades foi de 18,16% - redução nominal em mais de 1 bilhão de reais. Esse cenário é bastante desafiador para a implementação de um escritório de projetos, especialmente, em nível estratégico.

Gestão de Portfólio de projetos - Conforme preceitua o PMI (2017), portfólio de projetos é um conjunto de projetos, programas e operações que proporcionam um gerenciamento eficiente, a fim de alcançar os objetivos estratégicos. É fundamental para a implantação de um escritório estratégico de projetos que exista uma gestão eficiente do portfólio de projetos na Instituição. A Universidade necessita da criação de um portfólio institucional de projetos.

Gestão do Conhecimento - De acordo com Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015), não priorizar a gestão do conhecimento pode prejudicar a implementação do escritório de projetos. A Gestão do Conhecimento aumenta a eficiência na Gestão de

Projetos, além de aprimorar suas competências individuais e agregar valor aos projetos vendidos.

Corrêa et al. (2023) enfatizam que a gestão do conhecimento contribui com as instituições públicas por abordar diferentes problemas e deve ser utilizada como recurso estratégico, a fim prover melhorias no atendimento das necessidades da sociedade. Vale atentar para o fato de que, de acordo com Shinoda, Maximiano e Sbragia (2015), vários fatores podem influenciar o processo de gestão do conhecimento, que podem atuar como facilitadores ou dificultadores, dependendo de como são estabelecidos na organização.

Sistemas de informação - Por fim, é imprescindível a utilização de sistemas de informação com a adoção de ferramentas que permitam o desempenho na gestão de projetos, favorecendo a criação de processos de busca, coleta, armazenamento, classificação e tratamento dos dados relevantes para os projetos. São mediadores que contribuem para o bom desempenho de um escritório de projetos, de acordo com Oliveira e Martins (2020).

Depreende-se dos fatores relacionados e analisados no diagrama de árvore, subdividido nas Figuras 2 e 3, que diversos são os fatores críticos para a implantação de um escritório de projetos, em nível estratégico, na Universidade Federal Rural de Pernambuco. Cabe ressaltar que alguns desses fatores críticos são consequências de fatores internos, ou seja, fatores que a UFRPE tem a autonomia para agir sobre o problema, como o excesso de burocracia existente, o que dificulta a aplicação de soluções ágeis, flexíveis e imediatas. A estrutura de governança da Universidade, bastante departamentalizada, dificulta a definição de responsáveis e de uma estrutura hierárquica mais clara e delimitada desfavorece a questão comunicacional.

Já, no que tange a aspectos relacionados a pessoal e orçamento, fatores que impactam consideravelmente o sucesso ou fracasso de um escritório de projetos, a UFRPE não possui discricionariedade nesse sentido. Uma vez que são as políticas traçadas pelo governo federal (mantenedor das universidades públicas federais) que determinam se as universidades terão mais investimentos em pessoal ou na questão orçamentária.

Desta forma, trata-se de uma complexidade de fatores que se correlacionam e são determinantes para o sucesso de um escritório de projetos, em especial, em nível estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As universidades públicas têm o papel de contribuir para a promoção do estado de bem-estar social e, para tal, vem procurando ampliar sua legitimidade social. Conforme Oliveira et al. (2017), as universidades públicas, através de suas ações e disseminação de conhecimento e engajamento de pesquisadores, estudantes e servidores em projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão geram desenvolvimento social.

Apesar do gerenciamento de projetos ser recente nas universidades públicas, é imprescindível que essas instituições se debruçam sobre essa temática.

É notório que a UFRPE vem promovendo o amadurecimento de sua gestão institucional, através principalmente da implementação das boas práticas de governança (sendo reconhecida entre as melhores instituições públicas do País, pelo Tribunal de Contas da União, nas últimas avaliações do Índice Integrado de Governança e Gestão Pública – IGG), de acordo com TCU (2021) e UFRPE (2021a), fato que deixa evidente a premente necessidade de evoluir para o desenvolvimento de uma cultura em gestão de projetos, especialmente, no nível estratégico de atuação.

Os entraves são diversos, desde a cultura organizacional departamentalizada e conservadora, passando por limitações de comunicação/interface institucional; falta de pessoal e de capacitação em gestão de projetos; além de necessidades de sistemas de informações aplicáveis às demandas institucionais para gerenciar projetos. A gestão do conhecimento é um ponto fundamental, uma vez que, caso não seja implantada de forma ampla e estratégica na universidade, para promover mudança na cultura organizacional, dificulta aos colaboradores o compartilhamento e desenvolvimento de conhecimentos.

A restrição orçamentária é um fator bastante limitante que, como já exposto, impacta sobremaneira na implementação do escritório de projetos e na contratação e capacitação de pessoal. Enfim, são diversos os entraves e enormes as necessidades. No entanto, esse cenário adverso não pode ser visto como uma impossibilidade para a constituição do escritório estratégico de projetos, haja vista que, mesmo com as grandes

restrições, a UFRPE tem avançado significativamente nos seus processos de planejamento.

A implantação desse escritório poderá trazer impactos positivos em todas as áreas de atuação institucional, apresentando mudanças extremamente positivas na cultura organizacional, especialmente no que tange ao desenvolvimento Institucional.

Soluções podem ser encontradas para a implementação desse escritório, inclusive, na busca de captação de investimentos externos, ou seja, parcerias com fundação de apoio, incubadoras; além da atuação conjunta entre gestores da universidade, docentes e técnicos especialistas na área de projetos.

Organizações que possuem escritório de gerenciamento de projetos centralizado, além da melhoria na governança, com papéis e responsabilidades bem definidos, também contam com benefícios que se tornam invisíveis após a aculturação do modelo de PMO único e integrado (Parolini Junior et al. , 2021).

A gestão de projetos, no nível estratégico, proporciona o direcionamento e o alinhamento às estratégias e aos objetivos institucionais, através do alcance das metas com o cumprimento dos prazos e a redução dos custos. Além da melhoria da comunicação Institucional; gestão centralizada com consequente mitigação de riscos; normatização de processos, compartilhamento de recursos, procedimentos e padronização de metodologias; melhor alinhamento e priorização dos projetos com a estratégia do negócio e atendimento aos cronogramas estabelecidos. Além de aspectos relacionados ao desenvolvimento e manutenção do conhecimento organizacional e aprimoramento na capacidade de tomar decisões, constituem-se como alguns dos diversos benefícios a serem alcançados por meio da implantação do modelo de escritório estratégico de projetos. Cabe salientar que no escritório estratégico de projetos são executados projetos nos níveis operacional, tático e estratégico. No entanto, mesmo no nível operacional - na concepção de escritório estratégico de projetos - os planos de trabalho, a estrutura de elaboração, os cronogramas, assim como os sistemas utilizados estão alinhados, não apenas entre si, como também com os objetivos e as diretrizes organizacionais. Visão diferente quando se tem um escritório de projetos estratégicos, cujo foco está em projetos apenas no nível estratégico da organização.

De acordo com Crawford (2000), verificam-se altos índices de falhas em projetos pela ausência de processos adequados e padronizados de gerenciamento. Dessa forma, o nível de atuação estratégica do escritório de projetos, uma vez implantado, impulsionaria a modernização e a inovação da Universidade, além de promover uma interlocução mais eficiente entre todos os níveis de atuação Institucional.

A Universidade Federal Rural de Pernambuco tem consciência de seu relevante papel na sociedade e vem buscando o aprimoramento e eficiência de sua gestão, assim como a busca pelas melhores práticas de Governança Pública. Além de investimentos em ações voltadas ao ensino, à inovação, pesquisa e extensão, de modo a contribuir com a superação dos problemas socioambientais e com o desenvolvimento sustentável, demonstrando que a UFRPE exerce o papel de uma Instituição atenta e sensível às demandas da sociedade.

Portanto, a implementação de uma gestão de projetos e, em especial, a criação de um escritório estratégico de projetos deverá ser mais uma ação decisiva na esfera do planejamento, de forma a contribuir com a mudança cultural na universidade, gerando resultados ainda mais eficientes e efetivos, otimizando os processos institucionais e entregando cada vez mais valor à sociedade.

O objetivo de pesquisa proposto – analisar a importância da implantação de um escritório estratégico de projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco e quais os fatores críticos existentes para essa implantação - foi alcançado neste estudo, através da identificação e análise dos fatores críticos para a viabilizar a implantação de um escritório de projetos, no nível estratégico, na UFRPE. Cabe salientar que a questão conceitual, relacionada à importância do escritório estratégico de projetos foi trazida para análise. Inclusive, ressaltada a diferença entre um escritório estratégico de projetos e um escritório de projetos estratégicos - diferença conceitual não verificada na literatura pesquisada.

Como sugestões para estudos futuros, o campo relacionado a escritório de projetos, especialmente, no que tange ao nível estratégico de atuação é vasto. Analisar comparativamente os escritórios de projetos existentes nas universidades brasileiras é algo que necessita de maior aprofundamento, assim como a proposição de modelos para

a implantação de um escritório estratégico de projetos é uma área relevante que merece análise e estudos mais aprofundados.

REFERÊNCIAS

Barbosa, F. J. M., França, R. S., Rodrigues, R. F., & Parreiras, F. S. (2018). Visualização da Informação e Métodos Visuais como Ferramentas Estratégicas para o Gerenciamento de Projetos., *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 9(1).

Brasil. (2017). Presidência da República. Decreto nº 9.203, de 22/11/2017. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm.

Brasil. (2020). Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração.

Bridges, D. N., & Crawford, J. K. (2001). A project office – where and what type. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT.

Corrêa, L. A. M., Muylder, C. F., Carvalho, D. B. F., & Costa, D. M. (2023). Gestão do Conhecimento: análise do nível de maturidade de uma Instituição Pública. *Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*, 17, e023010. Recuperado de <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2023.v17.e023010>.

Costa, T. G. P., Silva, C. E. S., Souza, W. V. B., Salgado, E. G., Anjos, F. H. (2022). Escritório de Gerenciamento de Projetos Governamentais. XLII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Contribuição da Engenharia de Produção para a Transformação Digital da Indústria Brasileira. Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil. Recuperado de <https://abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2022&c=43601>

Crawford, J.K. (2000). Improving organizational productivity with a project office. *Contract Management (S.I.)*, 40(6), 2-3.

Dahmouche, M. S., Bernstein, M. A. F. O. B, Fernandes, M. C. Santos, B. F. O. (2022). A Gestão de Projetos como Ferramenta para Administração Pública Eficiente: Estudo de Caso da Fundação CECIERJ. *Cadernos do Desenvolvimento Fluminense*. Rio de Janeiro, n.22 (Ed. Regular).

Fernandes, B. D. A., Américo, B. L. (2021). O Profissional do Escritório de Projetos em Ação: Um Estudo Baseado em Práticas. *E&G Economia e Gestão*. Belo Horizonte, v. 21, n. 60.

Franco, S. C., Leite, R.C. M., Cameron, M.M., Lopes, J.C., & Almeida, V.L. (2017). Plano de Gestão de Logística Sustentável e seus Indicadores: O Conteúdo Mínimo de Divulgação, Conscientização e Capacitação nas Universidades Federais Brasileiras.

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 10(4), 204-226.

Leitão, S. P. (1985). A Questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzione e Rice. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 19(4), 3-26.

Lima, E. F., Almeida, V. L. L., & Maia, G. A.S. (2014). A implantação do escritório de projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS): uma iniciativa inovadora na gestão pública sul-mato-grossense. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131775/2014-155.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Oliveira, J. M., Jurach, G. A., Pinto, R. S., & Kerchirne, L. M. (2017). Project Offices and The Federal Universities: A Study on Project Management in The Context of Higher Education Institutions. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 8(3).

Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2020). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional, *Inovar*, 30(75), 119-134.

Parolini Junior, J. T., Satller, T. do C., Pereira, A. G., & Silva, L. C. (2021). A importância de um escritório de gerenciamento de projetos em uma organização. *Revista Produção Online*, 21(2), 353–371. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v21i2.3586>

PMI. (2017). Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6 ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute (PMI).

Santos, C., & Dias, C. (2021). Considerações sobre o uso de representações diagramáticas no cálculo de probabilidades condicionadas. *Experiências em Ensino de Ciências*, 16(1).

Shinoda, A. C. M., Maximiano, A. C. A., & Sbragia, R. (2015). Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 6(1).

Souza, A. M. C., Gonçalves, I. C. M., Ribeiro, L. S., & Santos, R. A. (2023). A metodologia de Lean Office aplicada em uma gerência de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(2), 157-173. Recuperado de <https://doi.org/10.5585/gep.v14i2.23494>.

UFRPE. (2021a). Universidade Federal Rural de Pernambuco. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Plano de Desenvolvimento Institucional – UFRPE: 2021-2030 / UFRPE. Proplan. - Recife: EDUFRPE.

UFRPE. (2021b). Universidade Federal Rural de Pernambuco. Website Institucional.

UFRPE se destaca entre as melhores instituições do país no Índice de Governança do TCU. Recuperado de: <http://ufrpe.br/br/content/ufrpe-se-destaca-entre-melhores-institui%C3%A7%C3%B5es-do-pa%C3%ADs-no-%C3%ADndice-de-governan%C3%A7a-do-tcu->

TCU. (2021). Tribunal de Contas da União. Governança Pública Organizacional. Publicações do TCU. Recuperado de: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>