

Crítérios para a Implementação Sustentável de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

LARISSA DE SOUZA PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

CLAUDIO ROBERTO FERNANDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

SANDRA MIRANDA NEVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

ISABEL CRISTINA DA SILVA ARANTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

MARCEL FERNANDO DA COSTA PARENTONI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

Crêterios para a Implementação Sustentável de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

Resumo

O surgimento de áreas voltadas especificamente para o planejamento e gerenciamento de projetos em instituições de ensino são decorrentes, principalmente, da criação de projetos como forma de realizar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Assim, esta pesquisa teve como objetivo geral identificar critérios para a implementação sustentável de Escritórios de Gerenciamento de Projetos - EGPs (ou *Project Management Office* – PMO) em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Para isso estabeleceu-se ações relacionadas a (a) Identificar IFES nacionais que possuem EGPs implementados; (b) Levantar as macro etapas utilizadas por essas instituições para a implantação dos EGPs, assim como a utilização de softwares e metodologias; c) Elencar as principais atribuições dos EGPs implementados nas IFES, e, por fim, (d) avaliar o que essas instituições consideram como sendo as melhores práticas para a implementação de um EGP, de modo a permitir a replicação em outras instituições e a implementação de forma sustentável. Como resultados, por meio de um levantamento, foram identificadas instituições nacionais com EGPs implementados e verificado junto a essas IFES, as melhores práticas e lições aprendidas que impactam no crescimento sustentável de futuros EGPs. Também foram apresentadas as principais etapas utilizadas por algumas instituições para estruturar a implantação e a consolidação do escritório de projetos no ambiente institucional. Os resultados obtidos contribuem para a diminuição de uma lacuna do conhecimento referente à implementação de EGPs em IFES e para direcionar novas pesquisas na  rea.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP); *Project Management Office* (PMO); Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

1. Introdução

Em um ambiente cada vez mais caracterizado pela rapidez com que as mudanças acontecem, torna-se essencial um modelo de gerenciamento focado em prioridades e objetivos. Nesse cenário se concentra a importância da gestão de projetos que, como fonte de competitividade, está se tornando mais especializada ao desenvolver processos ágeis, proativos e sustentáveis (OLIVEIRA, 2018).

A implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP (ou *Project Management Office* - PMO) estabelece um departamento flexível, dinâmico e polivalente que vincula as intenções estratégicas com a realização de projetos de forma a garantir o alcance de resultados satisfatórios, além de direcionar a organização para obter um melhor desempenho (DARLING; WHITTY, 2016). Contribui e entrega valor de diferentes maneiras, como ao se responsabilizar pela execução dos projetos (LINDE; STEYN, 2016) ou ao atuar nas instituições públicas, onde o EGP, agrega valor, agilidade e praticidade   coisa pública, especialmente na entrega de um bem ou serviço com padrão de qualidade desejável (PINTO, 2016).

O gerenciamento organizacional de projetos está relacionado à execução da estratégia e fornece uma estrutura que habilita as organizações a realizar a estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável (PMI, 2017). Diante desse contexto, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: Quais critérios devem ser levados em consideração na implementação, de forma sustentável, de EGPs em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a partir de lições aprendidas por outras instituições durante esse mesmo processo?

Nesse sentido o termo “sustentável” se apresenta nesta pesquisa como uma forma de alcance de resultados consistentes, duradouros, com condições de se manter ou conservar até que melhorias sejam implementadas.

Partindo-se dessa questão problematizadora, objetivou-se identificar critérios para a implementação sustentável de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Para isso, foram considerados como objetivos específicos: (a) Identificar IFES nacionais que possuem EGPs implementados; (b) Levantar as macro etapas utilizadas por essas instituições para a implantação dos EGPs, assim como a utilização de softwares e metodologias; c) Elencar as principais atribuições dos EGPs implementados nas IFES, e, por fim, d) avaliar o que essas instituições consideram como sendo as melhores práticas para implementação de um EGP de modo a permitir a replicação em outras instituições e a implementação de forma sustentável.

A pesquisa foi conduzida por meio de um levantamento tipo *survey* e será apresentada de acordo com a seguinte estrutura: a primeira seção apresentou a introdução, contendo a questão de pesquisa e os objetivos. A segunda seção se dedica ao referencial teórico. Os procedimentos metodológicos são delineados na terceira seção. A quarta seção contempla a discussão dos resultados. Por fim, a quinta seção contempla as implicações da pesquisa e as considerações finais.

2. Referencial teórico

2.1. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

O EGP tem como uma das principais funções oferecer suporte para a instituição quanto ao gerenciamento de seus projetos, ou assumir essa responsabilidade por completo e diretamente. Nesse âmbito, possui o mesmo domínio de gestão dos gerentes funcionais e atua estrategicamente no setor mais alto da instituição, compartilhando, assim, todo o poder de decisão (LIMA; ALMEIDA; MAIA, 2015). O EGP contribui e entrega valor de diferentes formas, como ao se responsabilizar pela execução dos projetos (LINDE; STEYN, 2016). Segundo Keeling e Branco (2019), por meio de uma adaptação do autor Pinto (2013), é possível distinguir até 27 atribuições dos EGPs (Quadro 1).

Quadro 1 - Serviços realizados pelo EGP

Nº	Descrição	Nº	Descrição	Nº	Descrição
1.	Informar o status dos projetos para a alta gerência	10.	Gerenciar interfaces de clientes	19.	Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO
2.	Monitorar e controlar o desempenho de projetos	11.	Alocar recursos entre os projetos	20.	Prover <i>mentoring</i> para os gerentes de projetos
3.	Implementar e operar sistemas de informações dos projetos	12.	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	21.	Identificar, selecionar e priorizar novos projetos
4.	Coordenar e integrar projetos de um portfólio	13.	Gerenciar os benefícios de projetos/programas	22.	Gerenciar um ou mais programas/projetos
5.	Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	14.	Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos gerentes de projetos	23.	Promover um conjunto de ferramentas para a gestão de projetos sem o esforço de padronização
6.	Participar do planejamento estratégico	15.	Desenvolver e implementar a metodologia de gestão de projetos padrão	24.	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos

Nº	Descrição	Nº	Descrição	Nº	Descrição
7.	Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (<i>project scoreboard</i>)	16.	Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento	25.	Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)
8.	Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos	17.	Prover aconselhamento à alta gerência	26.	Implementar e gerenciar banco de dados de riscos
9.	Conduzir auditorias de projetos	18.	Gerenciar um ou mais portfólios	27.	Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos

Fonte: Keeling e Branco (2019)

Por ser considerado um avanço em gerenciamento de projetos, os EGPs são criados para apoiar gerentes de projetos, equipes e níveis de gestão em questões funcionais e estratégicas de toda a organização. Com base nisso, admite-se que têm por missão preservar uma visão integrada do planejamento estratégico em toda a cadeia de valor. Nesse entendimento é interessante ponderar sobre as vantagens da implementação de EGPs, visto que as suas atividades podem ser diversificadas.

A fase inicial da implementação de um EGP é considerada a mais importante, pois nela é fundamental a escolha correta da modalidade (tipo) ideal de escritório. Algumas modalidades de EGP e suas respectivas definições podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificações dos tipos de escritórios de projetos

Autor (a)	Tipologia	Características Principais
Crawford (2002); Carvalho e Rabechini Jr. (2011).	Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos	Gestão de grandes e complexos projetos individualmente. Foco nos aspectos administrativos dos projetos.
	Nível 2 – Unidade de Escritório de Projetos	Integração de todos os projetos no nível de unidade de negócios. Foco no gerenciamento de recursos.
	Nível 3 – Escritório de Gerenciamento Estratégico de Projetos	Seleção, priorização e integração dos projetos para alcance dos objetivos organizacionais. Desenvolvimento de metodologia e armazenamento de lições aprendidas.
Carvalho e Rabechini Jr. (2011) adaptado de Dinsmore (1998)	Equipe Autônoma de Projetos (APT)	Projetos autônomos: a função de gerenciamento de projetos permanece dentro do próprio projeto. A organização não fornece apoio e todas as funções de gerenciamento de projetos são realizadas pela equipe do próprio projeto.
	Escritório de Suporte aos Projetos (PSO)	Apoio técnico e administrativo às mudanças de escopo e ao gerenciamento de custos. A responsabilidade pelo sucesso é do gerente de projeto.
	Centro de Excelência de Gerenciamento de Projetos (PMCOE)	Disseminação das práticas de gestão de projetos. Capacitação dos membros e conversão dos incrédulos. Não assume a responsabilidade pelo sucesso do projeto.
	Escritório de Gerenciamento de Programas (PrgMO)	Compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Seu funcionamento depende de poder, prioridade corporativa e controle. Assume a responsabilidade pelo sucesso do projeto.
	Líder de Projeto (CPO)	Gerencia o portfólio de projetos. Atua no planejamento estratégico. Implementa e avalia os projetos estratégicos. Gerencia <i>stakeholders</i> de alto nível.
Kerzner (2011)	PO (Escritório de Projetos) Funcional	Gerenciamento recursos críticos.

Autor (a)	Tipologia	Características Principais
	PO de Grupo do Cliente	Gerenciamento do cliente e comunicação com o cliente.
	PO Corporativo (ou Estratégico)	Centra-se em questões corporativas e estratégicas.
Valeriano (2005)	PMO quanto a Atribuições	Apoio a projetos; treinamento; consultoria métodos e padrões; gerência de projetos.
	PMO quanto à Forma	Estrutura física, virtual e mista.
De Souza e Evaristo (2005)	Dimensão administrativa	Apoio administrativo. Foco no gerenciamento das tarefas, recursos e afins.
	Dimensão de conhecimento intensivo	Gestão das melhorias práticas de gerenciamento de projetos. Armazenamento de lições aprendidas. Promoção da maturidade em projetos.
PMBOK (2013)	Apoio	Papel consultivo: fornece modelos, melhorias práticas, formação, informações e lições aprendidas (repositório). Controle baixo.
	Controlador	Controlam através de vários meios, adoção de estruturas de gerenciamento de projetos ou metodologias. Controle moderado.
	Direcionador	Assumem por completo o PMO. Controle Alto.

Fonte: Patah e Vimercati (2016)

Destaca-se, ainda, o Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos (EAGP). Além de atender a uma ou mais das características apresentadas (Quadro 2), segundo Cruz (2016, p. 122) “um EAGP precisa fazer isso seguindo conceitos e métodos ágeis e mantendo vivos e ativos os valores e princípios ágeis contidos tanto no Manifesto Ágil como em métodos e *frameworks* ágeis que reforçam a base de um EAGP estruturado”.

Para que se possa decidir sobre o tipo de EGP, é fundamental realizar uma boa diagramação da estrutura organizacional da instituição que se planeja implementá-lo. Para isso, é necessário o levantamento de informações sobre o comportamento da gestão da organização, como ela se desdobra para o setor funcional (intermediário) até chegar à base da pirâmide, que são os setores operacionais. Normalmente, as instituições são divididas em departamentos e se encontram sob a coordenação de uma cúpula, que na maioria dos casos é a diretoria geral, onde o todo é dividido em partes (LIMA; ALMEIDA; MAIA, 2015).

2.2. Implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em IFES

Desde a década de 1990, tem se observado tendências de implementação de escritórios de projetos em instituições públicas e privadas como alternativa de modernização e busca de eficiência na prestação de serviços. De acordo Medeiros *et al.* (2017), as práticas de gerenciamento de projetos contribuem para o aprimoramento das organizações, destacando que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm procurado implementar EGPs buscando otimizar seus resultados. Ainda de acordo com o autor, com base nos dados da pesquisa *PM Survey*, divulgados em 2014, e considerando as instituições públicas em geral, há um registro de que 50% das instituições públicas na administração direta e 67% da administração indireta já possuem essa estrutura ou uma estrutura similar, o que demonstra um aumento significativo dessa prática.

Em uma pesquisa realizada por Moura e Serafim (2019) junto a Universidades Federais Brasileiras, com o objetivo de quantificar a existência da estrutura de Escritórios de Projetos implementados nas instituições, 10 universidades declararam possuir EGPs, os resultados coletados por essa pesquisa são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Universidades Federais que possuem EGP implementado

IES/Criação	Dados do EGP	Ano Criação	Nº pessoas	Atribuições
UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso	Escritório de Projetos e Processos, vinculado à Vice-Reitoria	2016	5	Apoio à gestão de projetos institucionais com ou sem aporte financeiro por meio de acompanhamento direto ou mentoria de coordenadores de projetos.
UFCA - Universidade Federal do Cariri	Coordenadoria de Gestão de Projetos e Processos – CGPP, alocada na Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento.	2017	4	Gerenciamento dos projetos estratégicos e mapeamento dos processos alinhados ao mapa estratégico e à cadeia de valor da UFCA, fornecendo capacitações para promover a autonomia dos setores para controlarem e monitorarem suas atividades orientadas pelo planejamento estratégico institucional.
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Secretaria de Gestão de Projetos, possui status de “secretaria” com autonomia administrativa, patrimonial e financeira, vinculada diretamente ao Gabinete da Reitoria.	2015	5	Atua no gerenciamento de projetos estratégicos, promovendo melhores práticas e realizando a interlocução entre gestores de projetos e processos e administração da UFRN e apoiar a adoção de ferramentas, métodos e técnicas de gestão de projetos e gestão de processos.
UFPA - Universidade Federal do Pará	Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST) que possui em sua estrutura a Coordenadoria de Gestão de Projetos para atuar na gestão de projetos estratégicos, vinculada a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROLAN).	2017	1	Não informou.
UFES - Universidade Federal do Espírito Santo	Escritório de Projetos de Gestão e Processos (EGPP)	2017	4	A principal função do EGPP é apoiar as equipes envolvidas, por meio de instruções, capacitações e uso de técnicas apropriadas a cada projeto estabelecido. O EGPP entende como criação de valor a: redução ou eliminação de desperdícios; redução de custos; melhoria no desempenho dos processos, projetos e operações; otimização do uso de recursos e satisfação dos clientes dos serviços.
UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul	Departamento de Gestão de Projetos e na hierarquia se encontra no terceiro nível (Reitoria -> Secretaria especial de TI -> Departamento de Gestão de Projetos)	2017	2	O escopo é realizar as atividades de identificação das demandas, análise de negócios, definição do escopo das soluções, priorização, detalhamento em requisitos e as áreas do PMBOK de tempo, escopo e intervenientes.
UNILA - Universidade Federal da Integração	Departamento de Planejamento Estratégico (DPE), vinculada a PROLAN.	2017	7	Desenvolver os trabalhos relacionados ao Planejamento Institucional (Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano Anual), Gestão por Processos,

IES/Criação	Dados do EGP	Ano Criação	Nº pessoas	Atribuições
Latino-Americana				Gestão de Projetos, Estudos sobre Governança, riscos e estrutura organizacional, dentre outros.
UFCSPA - Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	Escritório de Projetos, unidade administrativa vinculada à Vice-reitoria.	2017	3	Apoiar na elaboração e na submissão de Projetos; Apoiar na finalização de relatórios técnicos e na apresentação dos resultados dos projetos. Promover atividades de qualificação à pesquisa (workshops, oficinas, cursos).
UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa	Divisão de Gestão de Projetos faz parte da Coordenadoria de Convênios, Projetos e Captação de Recursos na Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura.	2016	Não há no momento	Acolher, identificar, investigar, sistematizar, orientar, apoiar, realizar e monitorar ações de desenvolvimento de projetos estratégicos de interesse da instituição.
UFPR - Universidade Federal do Paraná	Coordenadoria de Governança e Riscos que trabalha com processos e projetos, mas tem outras unidades que também trabalham com projetos.	2017	4	Gestão de Processos, Gestão de Riscos, Gestão de Riscos e Gestão do Sistema Eletrônico.

Fonte: adaptado de Moura e Serafini (2019)

Para Arruda (2017), desde o começo do EGP, antes mesmo da implementação, é necessário ter uma direção especificada, mesmo que eventualmente seja necessário realizar ajustes. Portanto, desde o seu primeiro planejamento é indispensável que esteja entendível onde querem estar ao final do primeiro ano do escritório.

A implementação de EGPs em Universidades Federais brasileiras ainda não se constitui uma tendência, com apenas algumas instituições isoladas adotando essa prática de forma sistematizada. Sabe-se que é um grande desafio a implementação de um EGP em uma instituição com décadas de existência, contudo, um dos pontos mais impactantes para o sucesso de uma nova estruturação é a mudança de paradigmas (ABPMP, 2013).

3. Procedimentos Metodológicos

3.1. Classificação da Pesquisa

Segundo Prodanov e Freitas (2013), abordagens e métodos de pesquisa podem ser classificados em relação à sua natureza, objetivos, aos procedimentos técnicos e quanto à forma de abordagem do problema. Assim, quanto à natureza, essa é uma pesquisa aplicada. Sob o ponto de vista de seus objetivos, se caracteriza como uma pesquisa exploratória, visto que apresenta um tema pouco explorado, sendo plausível estudos posteriores e, por isso, a pesquisa exploratória é justificada nesse contexto. Com relação à abordagem de pesquisa, tem caráter quantitativo. Em relação aos procedimentos técnicos, que é a maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, esta pesquisa pode ser classificada como um levantamento (*survey*), tendo como ferramenta de suporte ao levantamento a aplicação de questionários. O levantamento tipo *survey* ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer. Em geral, procedemos à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões correspondentes aos dados coletados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para a realização do *Survey* foram estabelecidas sete etapas de acordo com o especificado por Bryman e Bell (2011): elaborar a estrutura

conceitual (no caso inclui os objetivos e o objeto de estudo), definir a população a ser estudada, elaborar o questionário, realizar o teste piloto, aplicar o questionário, analisar os dados e estabelecer informações para replicações.

3.2. Desenvolvimento do levantamento (*Survey*)

O universo da pesquisa contempla todas as IFES cadastradas no Ministério da Educação (MEC), consistindo em Institutos Federais e Universidades, tratando-se, portanto, de uma amostragem não probabilística. A relação das Instituições contempladas no estudo foi obtida por meio do site do Governo Federal (<https://emec.mec.gov.br/>), onde consta, dentre outras informações, o nome da instituição e onde está localizada.

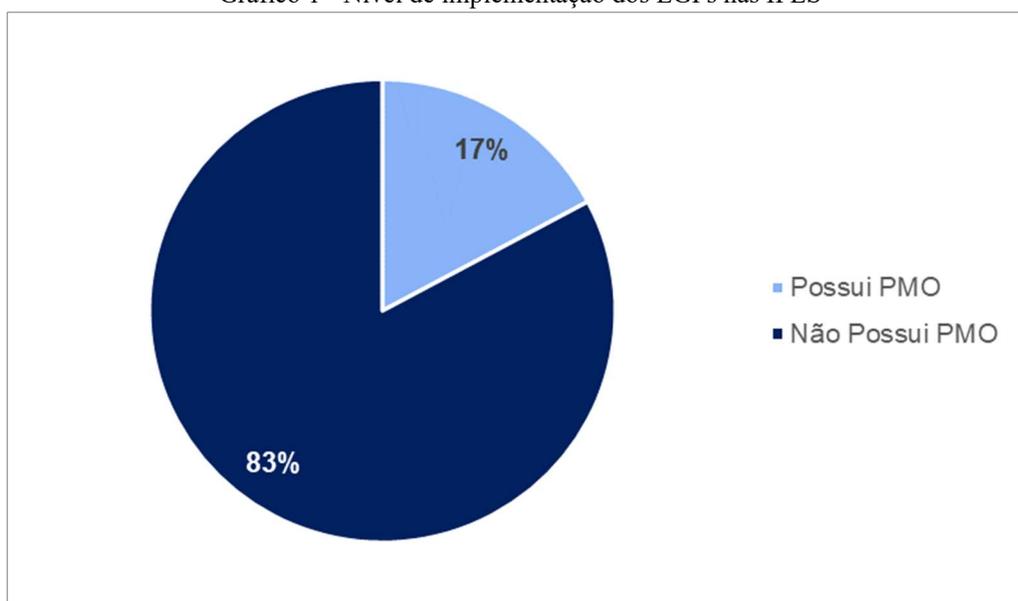
A partir da seleção do objeto de estudo, foi elaborado o questionário a ser aplicado, sendo devidamente validado por especialistas em Gestão de Projetos e em implantação de EGPs. Na sequência foi realizado o teste piloto, visando validar as questões propostas, e, logo após, as adequações necessárias. Para o envio dos questionários de forma *online*, foi selecionada a ferramenta *Google Forms*. Os questionários foram, então, enviados às instituições por meio do Portal da Transparência, seguindo as premissas da Lei de Acesso à informação (LAI), tendo a instituição um prazo de 20 dias para responder ao que foi solicitado ou, ainda, prorrogar o tempo de resposta por mais 10 dias. O período do levantamento ocorreu entre os meses de março e abril de 2021.

4. Resultados e Discussões

4.1. Análise Geral

Nesta seção são apresentados os resultados do levantamento aplicado às IFES. Dos 100 questionários enviados, 64 foram respondidos. A pergunta inicial do questionário permitiu identificar o quantitativo de instituições que possuem em sua estrutura organizacional o EGP. As respostas a essa primeira questão podem ser visualizadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Nível de implementação dos EGPs nas IFES



Com relação às 64 instituições que responderam à pesquisa, 11 declararam estar em implementação ou já ter implementado o EGP (17%). De acordo com esse cenário, foi constatado que a implementação de uma unidade para a gestão de projetos em IFES ainda não

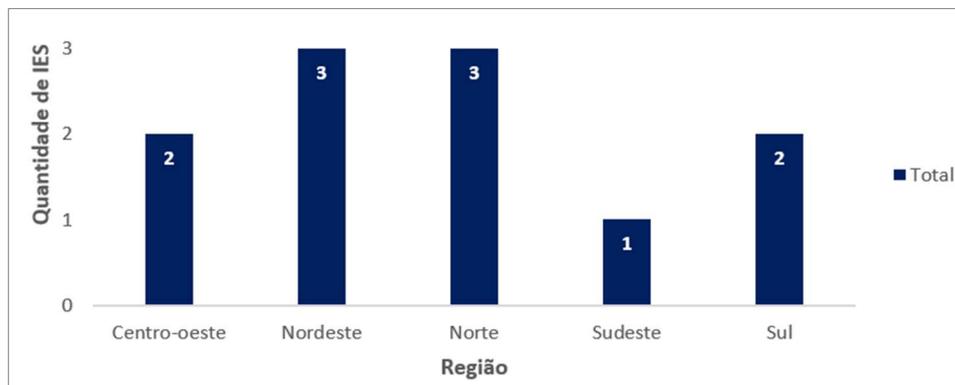
é uma prática frequente. O Quadro 4 contempla as instituições que declararam possuir o EGP em sua estrutura.

Quadro 4 - IFES que possuem EGP em sua estrutura

Universidade	Região
Universidade Federal do Pará (UFPA)	Norte
Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)	Nordeste
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	Sul
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	Nordeste
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)	Sul
Instituto Federal Fluminense (IFF)	Sudeste
Instituto Federal Goiano (IFGoiano)	Centro-oeste
Universidade Federal do Tocantins (UFT)	Norte
Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)	Centro-oeste
Instituto Federal de Educação, Profissional Científica e Tecnológica do Pará (IFPA)	Norte
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	Nordeste

Observando as regiões onde estão localizadas essas IFES, pode-se notar que as regiões Nordeste e Norte são as que mais possuem EGPs implementados. Com relação à região Sul somente uma instituição declarou possuir a unidade, esse cenário pode ser melhor visualizado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Quantidade de IFES que possuem EGP por região do país



Após esse levantamento inicial, foram analisados os aspectos relacionados à implementação dos EGPs, metodologias utilizadas e sobre os critérios que, a partir das lições aprendidas durante o processo, podem promover a implementação sustentável dos EGPs, permitindo dessa forma responder à questão de pesquisa estabelecida.

4.2. Análise da Implementação dos EGPs nas IFES

Considerando as instituições que declararam possuir EGPs implementados, serão apresentados os aspectos relacionados à etapa de implementação da unidade, considerando pontos como a origem da decisão pela implementação, tempo de duração (desde o planejamento até a finalização da implementação) e as etapas para a sua constituição.

Existem inúmeras maneiras de estruturar um EGP, mas a primeira etapa está propriamente associada à decisão de possuir ou não em sua instituição. Este momento está conectado à motivação que a organização irá desenvolver, ponderando sobre quais prerrogativas e soluções espera-se que o EGP possa oferecer (ABE; CARVALHO, 2005).

Nessa perspectiva, reconhece-se que o processo de implementação de um EGP se origina com uma decisão. Para os respondentes a decisão se baseou, em sua maioria, na solicitação direta da reitoria e aprovação nos conselhos superiores (54%) ou por já estar definido no planejamento estratégico da instituição (46%).

De acordo Carvalho e Piscopo (2014), as etapas de implementação de um EGP podem ser chamadas de “grupos de ações”, e são elas: decisão; pré-estruturação; estruturação; execução e avaliação e melhoria contínua. Já Patel *et al* (2012) sugerem o processo para a implementação de um EGP em três grandes etapas, incluindo diversas sub etapas, que são: Planejamento, Implantação e Gerenciamento.

O Quadro 5 apresenta como foi o processo de implementação dos EGPs para as IFES que declararam possuir essa unidade em sua estrutura.

Quadro 5 - Processo de implementação do EGP nas Instituições de Ensino Superior

IFES	Descrição do Escritório	Tempo de Implementação	Principais etapas de implementação
UFPA	Coordenadoria de Gestão de Projetos	1 ano	Definição das Competências/ Elaboração do Regimento da Unidade/ Aprovação da criação da Unidade
UFSB	Setor Gestão de Projetos	2 meses	Planejamento e definição da estrutura do setor/ elaboração de diretrizes e atribuições do setor/ Submissão do organograma para aprovação.
UTFPR	Escritório de Processos	1 ano	Estudo/ Locação de servidores/ Capacitação/ Desenvolvimento de processos
UFRN	SGP - Secretaria de Gestão de Projetos	1 ano	Definição de escopo de atuação: Escritório de Processos, Projetos e Riscos/ Definição da metodologia âncora - LCC/ Definição dos primeiros projetos acompanhados/ Busca por Pessoas/ Busca por estrutura física/ Piloto dos primeiros projetos das três frentes: Processos, Projetos e Riscos
UFCSPA	Escritório de Projetos	2 anos	Benchmarking dos EGP em instituições de pesquisa/ Definição do escopo de atuação do EGP/ Aprovação no Conselho Superior/ Alocação das pessoas no EGP.
IFF	Escritório de Processos e Projetos Estratégicos	A implantação ainda se encontra em andamento.	O IFFluminense executou a etapa 1 de instituição do EGP e a etapa 2 de capacitação dos principais atores envolvidos. Para a completa implantação do EGP demais etapas serão necessárias.
IFGoiano	Coordenação-Geral do Escritório de Projetos e Processos	9 meses. Ainda em processo de implantação e estruturação	Existia uma iniciativa isolada de gestão de projetos e processos na Diretoria de TI. Após um período de experimentação e convencimento junto a alta administração, com prestação de contas e resultados obtidos, decidiu-se criar um setor específico para esta finalidade com a composição inicial de somente um servidor, justamente o antigo diretor de TI.

IFES	Descrição do Escritório	Tempo de Implementação	Principais etapas de implementação
UFT	Coordenação de Engenharia e Arquitetura	3 meses	Definição dos fins/ Definição da equipe/ Publicação de Portaria
UFMT	Escritório de Projetos e Processos	5 meses	Alinhamento com a alta gestão/ Definição das atribuições/ Mobilização da equipe/ Capacitação da equipe
IFPA	Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos (EGPGP)	3 anos	Capacitação de Servidores/ Previsão no Planejamento Estratégico/ Nomeação de Servidor Responsável/ Elaboração de Plano de Trabalho/ Execução e avaliação das Ações.
UFMA	Núcleo de Projetos Especiais (NPE)	1 ano	Gerenciamento/ Implantação/ Diagnóstico/ Encerramento

Nota-se, dessa forma, que não há impreterivelmente um padrão para a implementação de um EGP, mas pode-se encontrar similaridades. Cada IFES planeja a implementação de acordo com as suas necessidades e seus recursos disponíveis, esse ponto também se reflete no tempo que levou a implementação, variando de 2 meses a 3 anos.

De Souza e Evaristo (2006) levantam uma indagação relevante a respeito dos EGP que pode levar a entender essa “falta de padrão”. De acordo com os autores, não há uma definição universal de um modelo de EGP, a implantação deve levar em consideração as individualidades, diversificação de estrutura, tamanho e funções, de acordo com a exigência organizacional. Uma outra linha de argumentação foi defendida por Dai e Wells (2004), onde concebem que os EGP são estruturas que experimentam constantes mudanças em sua configuração porque as necessidades organizacionais em projetos também mudam frequentemente.

4.3. Metodologias de Gestão de Projetos Utilizadas pelas IFES nos EGPs

O EGP é incumbido, muitas vezes, pela formação de um conjunto de normas e regras que reflitam a metodologia própria da instituição para a gestão de seus projetos com a intenção de padronizar os processos (AUBRY; HOBBS, 2008). Nesse contexto, fica demonstrado que é essencial a adoção de metodologias e softwares coerentes, que possibilitem criar e interligar pessoas às informações. O Quadro 6 apresenta as respostas das instituições a esse tema.

Quadro 6 - Softwares e metodologias utilizados pelos EGPs

IFES	Tempo de Existência	Quant. Servidores	Softwares utilizados	Metodologias utilizadas
UFPA	3 anos	1 Administrador	Utilizam apenas sistemas dos órgãos que descentralizam os recursos, mas estão em fase de ajuste de um módulo do sistema integrado da Universidade para utilizá-lo na gestão dos projetos atendidos por TED	Estão em processo de aprovação de uma resolução de TED e de um manual que detalha essa resolução, definindo o processo de celebração, execução e prestação de contas dos TEDs
UFSB	3 anos	1 Chefe de setor, 3 Arquitetos, 1 Engº Eletricista.	Não utiliza	Fiscais de contrato e analistas de projetos.
UTFPR	4 anos	3 Servidores	Sistema Eletrônico de Informações – SEI - Base TRF4	Não especificou

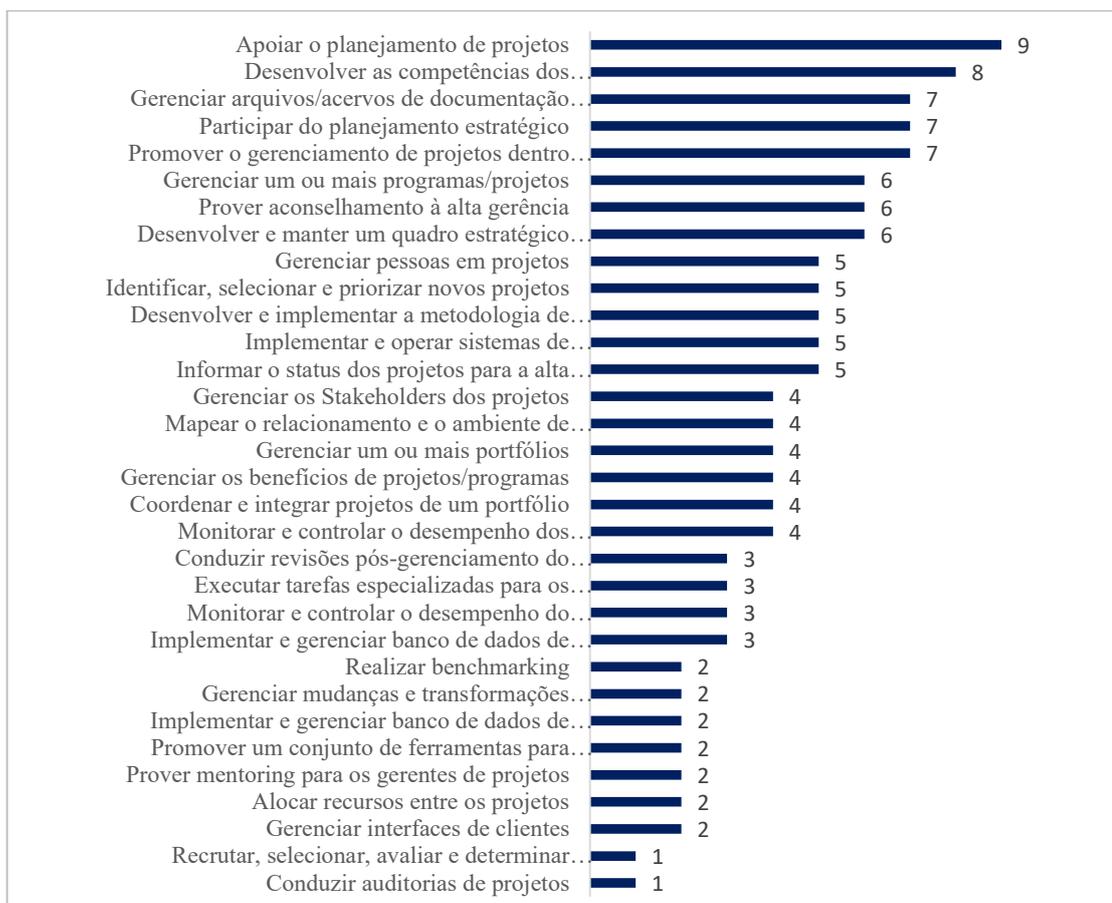
IFES	Tempo de Existência	Quant. Servidores	Softwares utilizados	Metodologias utilizadas
UFRN	5 anos	1 Docente; 4 Técnico-adm.; 10 Bolsistas de diversas cursos	Redmine e GAS - Sistema de Gestão de Projetos	Life Cycle Canvas
UFCSPA	4 anos	1 Coordenador, 1 Estagiário, 1 Técnico Estatístico	Não utiliza	Não utiliza
IFF	1 ano	1 Administrador	Não utiliza	Guia PMBOK
IFGoiano	1 ano	1 Analista de TI e 1 Técnico em Assuntos Educacionais	Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), customizado para atender a realidade do IFGoiano.	Não utiliza
UFT	5 anos	3 Engenheiros Civis, 1 Engenheiro Eletricista e 1 Arquiteto	Não utiliza	Não utiliza
UFMT	4 anos	1 Diretor e 2 Gerente de projetos	Trello e GPWeb	Não utiliza
IFPA	2 anos	1 Chefe do EGPGP	PM CANVAS	A referência é a bibliografia existente; interação com outras instituições (UFPA); (IFSC)
UFMA	2 anos	6 (Pró-Reitores e Superintendentes)	Openproject	Adaptação do PMBOK

Com relação aos softwares, as instituições têm utilizado desde softwares livres, no caso do *Trello* e *Redmine*, assim como softwares pagos, como o *GPWeb*. Há ainda o caso de desenvolvimento de softwares específicos, como o *SUAP*, que foi desenvolvido pelo IFRN e é adaptado de acordo com a instituição onde será utilizado. Para o caso das IFES que responderam que não utilizam nenhum software e nenhuma metodologia, deve-se, principalmente, ao fato de estarem em fase de definição de seus processos.

O *PMO Value Ring* (2021), é uma metodologia para a criação ou reestruturação de EGPs (*PMOs*), baseada em *benchmarking* e *expertise* de profissionais de diversos países. É flexível à necessidade da organização, alinha a contribuição do ponto de vista estratégico e tem foco no valor percebido, essencial para a consolidação do escritório (PINTO, 2016). Assim, principalmente com base nessa metodologia, foram listadas no questionário enviado às IFES, 32 atribuições dos EGP, sendo permitido novas inserções pelos respondentes. No Gráfico 4 podem ser observadas as atribuições relatadas pelos respondentes.

Pode-se perceber que, no caso das IES com escritórios implementados, eles assumem diferentes atribuições e estruturas. Essa constatação corrobora com a afirmação de Cruz (2016, p. 59) em que “não há padrões definidos para os EGPs, que podem assumir várias estruturas, conforme o grau de controle e influência que eles exercem nos projetos da organização”.

Gráfico 4 - Atribuições dos EGPs



Observa-se que ações como apoiar o planejamento de projetos e desenvolver as competências dos profissionais foram atividades que a maioria dos EGPs declararam realizar. Além dessas práticas, a Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) informou que apoia a gestão administrativa de projetos de pesquisa e a captação de recursos, a Universidade Federal do Pará (UFPA) mencionou apoiar os coordenadores de projetos no processo de celebração de Termo de Execução Descentralizada (TED), ou seja, captando recursos para atendimento de projetos submetidos por esses coordenadores, uma atividade específica do EGP, e o Instituto Federal de Educação, Profissional Científica e Tecnológica do Pará (IFPA) declarou que, como ainda está finalizando a implementação do seu escopo, as atividades informadas podem sofrer alterações.

4.4. Critérios para a implementação sustentável dos EGPs

De acordo com Sereda (2015), arquivar e compartilhar o conhecimento de maneira arquitetada, a partir do estudo de falhas e sucessos, tem como propósito alcançar a excelência organizacional e para isso, a gestão do conhecimento deve ser metódica, planejada e de pertinência. Assim, o Quadro 7 apresenta uma relação do aprendizado adquirido pelas IFES que, segundo os respondentes, pode proporcionar a implementação sustentável de um EGP.

Quadro 7 – Critérios para a implementação sustentável de EGPs nas IFES

IFES	Critérios para a implementação sustentável de EGPs
UFPA	Importante definir claramente o escopo do escritório e ter a estrutura adequada ao escopo.
UFSB	A adoção das diretrizes do Projeto Integrado são fundamentais para o sucesso do produto final, o envolvimento de todos os interessados em todas as etapas do desenvolvimento, do estudo preliminar ao projeto executivo, reduzem prazos e custos finais de execução e manutenção das unidades projetadas.
UTFPR	Principais pontos a serem desenvolvidos: Mapeamento de Processo de Negócio / Otimização de Processos / Gestão do Portfólio de Processos/ Análise de demandas das áreas de negócio / Gerenciamento de Risco / Administração das Bases de Conhecimento dos Processos / Administração do Sistema Eletrônico de Informações – SEI / Atendimento de demandas do Sistema Eletrônico de Informações - SEI / Disponibilização de novos módulos para o Sistema Eletrônico de Informações – SEI / Gestão do Grupo de Suporte aos Usuários (Facilitadores do SEI) / Gerenciamento Sistema "Cadastro de Comissões" / Suporte para Transformação Digital
UFRN	1 - Na estrutura da universidade é complicada a implantação de um escritório apenas normativo. É necessária a gestão de projetos estratégicos pelo EGP (PMO); 2 - Na construção do aprendizado do escritório deve se pegar projetos de todas as naturezas; 3 - É importante o escritório arriscar em projetos de curto prazo, mas de alcance na universidade como um todo para ajudar na sua sustentabilidade; 4 - É importante ter alguns projetos de eixo que são a expertise do escritório, mas não se prendendo a ele.
UFCSPA	Definir e alinhar o escopo de atuação do EGP com o planejamento estratégico; identificar pessoas para compor a equipe.
IFF	A implantação ainda se encontra na fase inicial.
IFGoiano	Como informado anteriormente, o escritório de projetos ainda está em processo de implantação. As ações apresentadas até o momento visam a mudança da cultura organizacional relevando a importância do planejamento. Não temos condições de elencar as lições aprendidas.
UFT	Otimização dos projetos, desenvolvimento técnico dos profissionais, qualidade das entregas.
UFMT	Aplicar uma metodologia para seleção e priorização dos serviços dos escritórios.
IFPA	Decisão da alta gestão; Ofertas de cursos de capacitação; Busca por representante com vivência em gestão; Receber apoio da alta gestão para as ações que impactam na alteração das rotinas da organização. Principal desafio, inserir "novas atividades" na gestão do dia a dia da organização.
UFMA	Estamos em melhoria contínua e em fase inicial.

Conforme especificado no Quadro 7, a ação mais citada é em relação a ampliar a cultura de gestão de projetos, transformar a cultura da organização. O esforço precisa ser em conjunto, desde a alta administração até os servidores do escritório. Uma das instituições em que o EGP ainda está em fase de implementação declarou que todas as ações apresentadas até o momento visam a mudança da cultura organizacional, ressaltando ainda mais a importância de incluir esse ponto no planejamento da implementação. Além disso, citam que o envolvimento de todos os interessados em todas as etapas do desenvolvimento é fundamental para o sucesso do escritório.

Outro ponto citado por algumas IFES é referente à definição do escopo do EGP e em ter a estrutura adequada ao escopo definido, como por exemplo, a quantidade apropriada de servidores para desempenhar as atividades priorizadas. Ter uma direção estabelecida é necessário, mesmo que eventualmente seja preciso fazer ajustes. Mencionam, ainda, a relevância de receber o apoio da alta gestão, que impacta na alteração das rotinas da organização, devido ao desafio que é inserir novas atividades na gestão do dia a dia.

Os respondentes citaram, também, o desenvolvimento técnico dos profissionais que trabalharão no escritório. Ressaltaram, dessa forma, a importância de investir e buscar desenvolver o time nas mais diferentes áreas, não somente em gestão de projetos e processos. Pode-se também optar por buscar servidores de fora da instituição que tenha alguma vivência em gestão de projetos.

Os respondentes também citaram a importância de arriscar em projetos de curto prazo, mas de alcance na instituição como um todo, ampliando assim a cultura de gestão de projetos. Se os profissionais não estiverem cientes dos motivos do trabalho e não compreenderem o valor, dificilmente os projetos serão empreendidos e percebidos pela alta direção. Com isso, nota-se a importância de que o amadurecimento seja delineado, tenha propósitos e metas niveladas. Desde o planejamento, o escritório necessita desenvolver seus profissionais e sempre lembrar dos benefícios esperados do EGP pela alta direção. Sem a compreensão dos benefícios não interessa o quão tecnicamente as atividades estão sendo realizadas, podendo não ter robustez suficiente para agir nas mudanças necessárias para a organização.

5. Considerações Finais

Atendendo aos objetivos específicos estabelecidos, e por meio de um levantamento, foi possível identificar as IFES nacionais que possuem EGPs implementados, levantar as macro etapas utilizadas por essas instituições para a implementação do EGP, assim como quais são os softwares e metodologias utilizadas. Também foi possível elencar as principais atribuições dos EGPs implementados nas IFES e avaliar o que essas instituições consideraram como sendo as melhores práticas nesse processo de modo a permitir a replicação em outras instituições e proporcionar avanços com relação à implementação desses escritórios de forma sustentável. O atendimento aos objetivos específicos estabelecidos permitiu atingir o objetivo geral proposto de identificar critérios para a implementação sustentável de Gerenciamento de Projetos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Em termos práticos, os resultados indicaram que, das 64 IFES que responderam à pesquisa, apenas onze informaram possuir EGPs implementados. Essa informação indica que a implementação do EGP ainda não é uma prática consolidada entre as IFES, sendo uma oportunidade de pesquisa.

Foi verificado que um número pequeno de colaboradores está envolvido na estrutura organizacional dos escritórios, o que pode levar à limitação de algumas instituições em constituir um setor com formação e perfil adequado ao propósito. Apesar de isso não ser completamente um empecilho, torna-se um ponto de atenção pois, de modo geral, um EGP deve ser constituído por profissionais com capacitação e competências associadas à gestão de projetos.

Com relação à análise da literatura, pode ser constatado que, dentre os requisitos necessários para a implementação sustentável de um EGP, é relevante evidenciar o papel atribuído ao apoio da alta administração, da mesma forma que o gerenciamento para o envolvimento das demais partes interessadas. Isso corrobora com a percepção dos respondentes ao serem indagados sobre as lições aprendidas durante o processo de implementação do escritório, onde foi citado, principalmente, o alinhamento e apoio da alta administração. Outro critério de destaque é a capacitação dos profissionais. Sem servidores qualificados para exercer o gerenciamento dos projetos o escritório pode não conseguir manter o escopo definido previamente. Buscar motivar outros setores da organização, pode ser um importante critério para consolidar a existência do escritório. Um adequado planejamento, pelo menos para o primeiro ano de funcionamento, impedirá que o escritório perca o seu objetivo e pode auxiliar no direcionamento dos profissionais que nele irão trabalhar.

Com relação às melhores práticas de implementação dos EGPs, além das apresentadas pelos respondentes, um especialista na área, quando questionado diante dessa mesma realidade, listou por ordem de importância aspectos como: não seguir um modelo padronizado de EGP, o modelo a ser usado deve ser adaptado às expectativas e necessidades da alta direção; Um EGP deve ser reestruturado sempre que houver necessidade e que normalmente, mudanças estratégicas e no modelo de negócios exigem rápida alteração da atuação do EGP. Outro aspecto importante reforçado pelo especialista está em oferecer formação básica de gestão de projetos

para a equipe técnica, pois esses profissionais podem ajudar muito na atividade de gestão. Além disso, destacou sobre projetos com equipes autogerenciáveis, nos quais a gestão não está centralizada em um gerente. Com relação às ferramentas/software de gestão de projetos, apresentou como alternativas as da Atlassian (Jira, Bitbucket, Confluence), Sharepoint, MS Project, Métodos tradicionais baseados no PMBOK, Métodos ágeis baseados no Scrum, Kanban, TDD e Integração Contínua.

Por fim, sugere-se como pesquisa futura a realização de trabalhos práticos, como os decorrentes da pesquisa-ação, de forma a acompanhar a implementação de escritórios de projetos em IFES utilizando os critérios e lições aprendidas aqui apresentados, sendo uma importante contribuição desta pesquisa.

Referências

ABE, C. K.; CARVALHO, M. M. Fatores críticos para a implantação do PMO: um estudo de caso. **Gepros – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.1, n. 3, p.61-74, 2006.

ABPMP. **BPM CBOOK**. 3º edição, 2013.

ARRUDA, G. S.; BETONNI, A. C.; MARTINS, J. R.; SILVA, T. F. B.; ZIMMERMANN, K. A. **Desafios da implantação de um Escritório de Projetos e Processos: Lições aprendidas**. Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2017.

AUBRY, M.; HOBBS, B. **The Project Management Office (PMO): A quest for understanding**, 2008.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business Research Methods**. 3. Ed. Nova York: Ed. Oxford, p. 765, 2011.

CARVALHO, K. E. M. D.; PISCOPO, M. R. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 56-78, 2013.

CRUZ, F. **PMO Ágil - Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos**: Saiba como fazer a gestão estratégica de múltiplos projetos com Scrum, Kanban, Lean e Canvas. Editora Brasport, 2016.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, p. 523-532, 2004.

DARLING, E. J.; WHITTY, S. J. The project management office: It's just not what it used to be. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 9, n.2, p. 282-308, 2016.

DE SOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 5, p. 414-423, 2006.

KEELING, R.; BRANCO, R. H. F. **Gestão de Projetos: Uma abordagem global**, 4ª Edição, Editora Saraiva, 2019.

LIMA, E. F.; ALMEIDA, V. L.; MAIA, G. A. S. 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. **Revista GUAL**, v. 8, n. 4, p. 38-56, 2015.

LINDE, J Van Der; STEYN, Herman. The effect of a project management office on project and organizational performance: A case study. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 27, n.1, p. 151-161, 2016.

MEDEIROS, B. C.; SOUSA NETO, M. V.; NOBRE, A. C. S.; NOGUEIRA, G. M. F. Planejando projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): um estudo sobre um projeto de infraestrutura pública estadual. **Exacta – EP**, v. 15, n. 1, p. 155-170, 2017.

OLIVEIRA, R. R. **Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: Integração, influência e intensidade dos fatores organizacionais**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2018.

PATEL, A. R.; PATEL, D. M.; PATEL, D. S. Implementation Plan of PMO (Project Management Office) over EPMO (Enterprise Project Management Office) for Beneficiaries Success in Today's Organizations. **International Journal of Research in Management and Technology**, v. 2, n. 6, p. 540-549, 2012.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **O Processo de Implantação de um *Project Management Office***. In: Seminário Gestão de Projetos 2003, Sucesu-SP. São Paulo, 2003.

PINTO, A. ***PMO Mix Manager***: O seu PMO é realmente o que deveria ser? **Mundo Project Management**, v. 9, n. 53, 2013.

PINTO, A. ***PMO Value Ring: Definindo o Headcount e as Competências do PMO***. 2a ed. Revista Mundo PM, 2016.

PINTO, F. M. O *Project Management Office* (PMO) no desenvolvimento dos projetos das instituições federais de ensino superior. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 5, n. 1, p. 124-139, 2016.

PMO VALUE RING. The Step-by-Step to Make Your PMO Generate Value and Thrive. Disponível em: <<https://www.pmoga.world/pmovr>>. Acesso em: 25 mar. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Ed. Feevale, p. 276, 2013.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Sexta edição, *Project Management Institute Inc.*, 2017.

SEREDA, L.; DIETRICH, P. M.; HERMANN, T. A. **Gerenciamento de Lições aprendidas em projetos de inovação e tecnologia**. PMI SP, 2015.