



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A estratégia, seleção de projetos e escritório de gestão de projetos: O caso de uma universidade comunitária

OVIDIO FELIPPE PEREIRA DA SILVA JÚNIOR

Universidade do Vale do Itajaí
ofelippe@univali.br

DJEISON SIEDSCHLAG

Universidade do Vale do Itajaí
djeison.s@univali.br

CLAUDIA SILVA RIBEIRO ALVES

UNIVALI
csr.alves@terra.com.br

A realização do trabalho que conduziu a este artigo apenas foi possível devido à colaboração de um conjunto de pessoas, às quais aqui dirijo o meu sincero agradecimento, em especial ao professor Doutor Ovidio Felipe Pereira da Silva Júnior.



A ESTRATÉGIA, SELEÇÃO DE PROJETOS E ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

Resumo

A gestão de projetos tem ganhado significativa importância no contexto das organizações para viabilizar mudanças e implementar processos de planejamento e desenvolvimento, e é por meio do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) que ocorre o alinhamento das estratégias, a execução das ações para o alcance dos resultados objetivando a implantação no prazo e com custos definidos no plano estratégico aproximando, o planejado da execução. Neste artigo, tem-se o objetivo de analisar por meio de um estudo de caso, como os projetos estão articulados com a estratégia para o atingimento das metas da organização e a contribuição de um Escritório de Gestão de Projetos, em uma universidade comunitária de Santa Catarina. Este estudo caracterizou-se como pesquisa qualitativa, referencial bibliográfico e observação dos participantes. Com esta percepção o EGP tem o intuito de atuar na supervisão e coordenação, com apoio na correção de problemas e divulgação das práticas de gerenciamento de projetos. Os resultados encontrados indicam que por meio do planejamento estratégico definem-se ações e projetos voltados para o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, a implantação de um EGP acompanha a execução, gerencia e aplica as práticas para entrega destes com o propósito definido na missão e visão da organização.

Palavras-chave: Escritório de Projetos; Estratégias; Planejamento Estratégico.

Abstract

The Project Management gained significant importance in context of organizations to make changes and implement planning and development processes, and through of the Project Management Office (PMO) that is the alignment of strategies, the execution of the tactics actions to achieve the results aimed at implementation within and costed strategic plan on approaching, the planned execution. In this article, we analyzed through a case study, how projects are coordinated with the strategy for achieving the organization's goals and the contribution of a Project Management Office, in a Community University of Santa Catarina (Brasil). This study was characterized as qualitative research, bibliographic references and participant observation. In this case the PMO is intended to act on the supervision and coordination, with support in correcting problems and dissemination of project management practices. The results indicate that through strategic planning are defined actions and projects to the achievement of organizational objectives. Thus, the implementation of a PMO monitors the implementation, manages and applies the practices for delivery of these for the purpose defined in the mission and vision of the organization.

Keywords: Project Management Office; Strategies; Strategic Planning.

1 Introdução

O atual cenário socioeconômico tem produzido impactantes mudanças e influenciado nos processos de sustentabilidade, qualidade e melhoria dos serviços e produtos das instituições de ensino. Para alcançar o desenvolvimento institucional sustentável, estas



assumem modelos mais flexíveis de gestão e avaliam suas políticas, seus propósitos e objetivos, a fim de fortalecer o relacionamento com seus diversos públicos. Nesta direção, as instituições definem a visão estratégica, a qual direciona um conjunto comum de objetivos, metas e ações com vistas a planejar o futuro atendendo a velocidade em que ocorrem as mudanças.

Para atender as demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se essencial um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. Neste contexto, o Escritório de Gestão Projetos é uma estrutura organizacional criada para atender as demandas em termos de coordenação e gerenciamento de projetos nas instituições e é útil não somente nos projetos de grande porte, mas para todas as ações necessárias, seja de marketing, logística, tecnologia da informação, infraestrutura, etc. E atua de forma efetiva em uma Universidade que é um espaço vivo, complexo e contraditório, formado por pessoas com culturas, saberes e expectativas diversas. Por isso, é um ambiente propício à investigação, ao debate e à descoberta de caminhos diferentes daqueles que a história vem construindo, cenário ideal para implantar um Escritório de Gestão Projetos.

Cada instituição modela o Escritório de Projetos segundo as prioridades que possam assegurar a consecução das metas. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de maneira tão acentuada no mundo nos últimos anos.

O gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, porque é uma “arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes” (KERZNER, 2002, p. 15). Ainda para o mesmo autor o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único. Sendo que temporário significa que todo projeto tem um início e um término bem definidos e único.

Essa tendência à transitoriedade foi confirmada por Peters (1999), segundo o qual, no futuro, o trabalho de um executivo será desenvolvido a partir da estruturação por projetos.

O Escritório de Gestão de Projetos é o local designado para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades com uma visão global e panorâmica de todo o projeto. Dessa forma, os gerentes de projetos podem liberar uma grande parte do tempo para análise de dados e tomada de decisão (VARGAS, 2000).

Considerando este cenário, o objetivo desse artigo é analisar a configuração do planejamento estratégico de uma Universidade Comunitária¹ de Santa Catarina, investigando como nascem projetos para atendimento de demandas do ambiente e para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização por meio de Escritório de Gestão de Projetos.

Na medida em que surgiram movimentações no sentido de padronizar técnicas e práticas para a instituição, bem como capacitá-la para traduzir sua estratégia organizacional em projetos consistentes e bem sucedidos, surge a necessidade de um Escritório de Gestão de Projetos capaz de suportar tais empreendimentos e potencializar o resultado dos múltiplos projetos.

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégias

¹ As Universidades Comunitárias são as que não têm finalidades lucrativas e reinvestem todos os resultados na própria atividade educacional. São instituições criadas e mantidas pela sociedade civil e contribuem para o desenvolvimento do país através da oferta de educação de qualidade.



Na literatura existem diversas definições de estratégia. Segundo Mintzberg (2006), o reconhecimento dessas múltiplas definições podem ajudar as pessoas a moverem-se neste campo. A seguir relatam-se diversas definições comuns e fundamentais de estratégias:

Para Chiavenato (2004) apresenta caráter holístico, ou seja, está relacionada ao comportamento global da empresa.

Oliveira (2005) busca posicionar a organização no ambiente em que está inserida. E possui orientação para o longo prazo, definido de maneira consciente e proposital, bem como a empresa pretende alcançar os resultados. Ainda para o mesmo autor este formata as principais ações da organização e requer atuação ativa e proativa da direção da firma. Já Mintzberg (2006), tem um enfoque para a análise de estratégia conhecido como os cinco “Ps”.

- **Plano (plan)** a estratégia envolve a adoção de um curso intencional de ação e a alocação de recursos para alcançar os objetivos de longo prazo da organização.
- **Pretexto ou estratagema (ploy)** manobra específica para superar concorrente.
- **Padrão (patern)** refere-se à consistência no comportamento organizacional podendo ser pretendida ou não.
- **Posição (position)** refere-se à interligação da organização com o seu ambiente, sendo este caracterizado pela mudança, incerteza, concorrência e competitividade, onde o ambiente não é controlável.
- **Perspectiva (perspective)** representa a maneira da organização visualizar o mundo, uma vez que a estratégia é uma abstração é fundamental que seja uma perspectiva compartilhada.

A partir dos conceitos de estratégia organizacional acima percebe-se que estão ligados à organização e seu caráter holístico. Sua relação com o posicionamento da empresa no ambiente interno e externo, e também as suas pretensões futuras, em função da sua orientação em longo prazo (OLIVEIRA, 2005).

Na ótica do mesmo autor a etapa de formulação da estratégia organizacional é habitualmente chamada de Planejamento Estratégico e consiste no processo administrativo que permite estabelecer os rumos a serem seguidos pelas empresas de modo a otimizar a interação organização e ambiente. O autor Chiavenato (2004) divide em cinco fases o processo de planejamento estratégico.

Fase 1: definição da missão, visão e objetivos organizacionais.

Fase 2: análise ambiental das oportunidades e ameaças externas.

Fase 3: análise organizacional das forças e fraquezas internas.

Fase 4: análise competitiva das alternativas estratégicas

Fase 5: escolha da estratégia.

O autor supracitado considera os conceitos envolvidos na primeira fase como a missão organizacional, refere-se a razão e filosofia e define o negócio da empresa. Já a visão consiste na imagem que possui de si mesma e de seu futuro. Os objetivos da organização são os resultados concretos que se deseja alcançar num período de tempo, que é orientada por padrões para avaliar o resultado.

Já na fase 2 e 3 para o mesmo autor, o diagnóstico estratégico pode ser desmembrado na análise do ambiente externo e interno da empresa que identifica as oportunidades e ameaças. O ambiente é caracterizado pelas mudanças aceleradas que ocorre e estas devem ser revidadas constantemente. Já as internas reavaliam os recursos organizacionais por meio do mapeamento dos pontos fortes e fracos.

Ainda para o mesmo autor, a fase 4 corresponde à formulação e análise competitiva das estratégias que devem estar associadas à criatividade que engloba as configurações da empresa de diversos cenários que devem ser ajustados as alterações do ambiente e dos objetivos da organização. E por fim na fase 5 são feitas análises dos diversos aspectos e das



alternativas visando optar pela melhor considerando a organização e o ambiente contribuindo assim para a vantagem competitiva.

A necessidade de alinhar objetivos e estratégias da organização à execução de portfólios, programas e projetos não é uma tarefa trivial. Comunicar esta estratégia de forma eficiente e torná-la eficaz é um desafio constante para as organizações.

Para Kerzner (2001), projetos são críticos para o sucesso de qualquer organização, uma vez que correspondem às atividades que resultam em produtos, serviços e processos novos ou modificados e que adicionam características inovadoras e inteligentes. Estes fatores se justificam pela utilização do gerenciamento de projetos enquanto diferencial estratégico no mercado em que atuam devido sua competitividade.

2.2 Gestão de projetos

A gestão de projetos sempre existiu de alguma forma, mesmo que rudimentar, sem metodologia ou processos definidos. Com o passar do tempo, verificou-se que aumentou de forma significativa a complexidade desses projetos, fazendo que houvesse um acréscimo ao percentual de insucessos dos mesmos. Para reverter essa situação é necessário organizar pessoas, controlar execução e redistribuir recursos para conseguir sucesso em um objetivo maior, o projeto e a organização deve escolher uma estrutura e esta deve atender a necessidade e realidade da mesma.

Uma estrutura de gestão de projetos na visão de Certo (2003), é representada por meio de gráficos chamados organogramas que é construído por gráficos que representa a estrutura formal, mostrando como estão dispostos os órgãos ou setores, a hierarquia e as relações de comunicação existente. Dentro do sistema administrativo da gestão de projetos podem-se definir os tipos básicos relacionados abaixo: Estrutura formal: pode ser definida como a relação entre os recursos da empresa do modo como foram planejadas pela gerência; Estrutura informal: definida como os padrões de relacionamento que surgem em virtude das atividades informais dos membros da empresa, no qual envolve normas e valores individuais e relações sociais.

As vantagens de utilizar estruturadas de gestão de projetos na percepção de Viana (2005) é: Clara definição de autoridade por meio da presença do gerente do projeto; Processo de comunicação simplificada porque todas as pessoas se reportam ao mesmo gerente de projeto, que está focado nas metas e nos objetivos do projeto; Desenvolvimento de especialidades com o aprendizado na atividade de projetos; A empresa voltada para projeto tem foco e prioridade diferenciados para seus projetos, dando força para a busca do atingimento das metas e dos objetivos.

Considerando o mesmo autor, abaixo estão relacionadas as desvantagens da estrutura da gestão de projetos: Duplicação de esforços em projetos com igualdade de prioridades sendo desenvolvido ao mesmo tempo; No término do projeto, corre-se o risco de perda da equipe em função da insegurança criada; Competição interna na empresa por poder e recursos; Dificuldade na reintegração das pessoas da equipe à estrutura convencional da empresa com o fim do projeto.

O gerenciamento de projetos na ótica de Heldman (2005) é um esforço voltado à integração, é realizado por meio de processos e cabe ao gestor e sua equipe determinar quais os processos são adequados ao projeto. Os projetos de gerenciamento reúnem cinco grupos no qual são executados por pessoas e inter-relacionados com as fases do mesmo: Iniciação: define e autoriza o projeto ou uma fase do seu ciclo de vida; Planejamento: define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi empreendido; Execução: integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento de projeto; Monitoramento e controle: mede e monitora o progresso de projeto.



Identifica variações em relação ao plano de gerenciamento de projeto (linha de base ou base line) de modo a corrigi-las e garantir que os objetivos sejam atingidos; Encerramento: formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e condiz o projeto ou uma fase a um final ordenado.

Para Figueiredo e Figueiredo (2003, p.4) “projeto é um conjunto de tarefas inter-relacionadas objetivando alcançar uma meta temporal predeterminada”.

Um projeto é “um empreendimento temporário, com datas de início e término definidos, que tem por finalidade criar um produto ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos stakeholders” (HELDMAN, 2005, p.2).

Os princípios e técnicas da administração de projetos são importantes para os profissionais que se envolvem com o assunto sejam gerentes ou não. Esses indivíduos devem estar familiarizados com os princípios, os conhecimentos e técnicas da gestão de projetos (MAXIMIANO, 2002). Para o autor Viana (2005), as principais características dos projetos são a temporariedade e a individualidade.

Temporariedade: significa que todo projeto possui um início e um fim definidos, ou seja, é um evento com duração finita, determinada em seu sujeito.

Individualidade: do produto ou serviço produzido pelo projeto, significa realizar algo que não tenha sido realizado antes. Produto de cada projeto é único, precisa ser elaborado de maneira progressiva e que garantam as especificações do produto a ser desenvolvido.

Dinsmore (2003, p.33) propõe que projetos bem sucedidos exigem o “preenchimento da lacuna entre a visão da empresa e os projetos em andamento, o que por sua vez requer coordenação entre estratégias corporativas, o alinhamento geral dos projetos, o alinhamento de projetos específicos e a implementação de projetos”.

Uma segunda visão sobre a gestão de projetos, mais importante e mais moderna, é aquela que considera o contexto organizacional, envolvendo múltiplos projetos, questões organizacionais relacionadas a estes projetos e seu alinhamento com as estratégias do negócio.

2.3 Escritório de Gestão projetos

Existem várias definições para o Escritório de Gerenciamento de Projetos, que de certa forma se convergem/complementam.

O Escritório de Projetos deve favorecer a realização do plano estratégico da organização, aproximando a estratégia de seu braço executor. Cada organização modela seu Escritório de Projetos segundo as prioridades que possam assegurar a consecução de suas metas (MOURA; MARTINS, 2009).

O Escritório de Projetos na contextualização de Prado (2000, p.89) é “um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho dos projetos”.

Segundo Moura e Martins (2009), o escritório de projetos tem como objetivo alinhar solução aos objetivos estratégicos do negócio por incorporar, ao gerenciamento dos mesmos uma perspectiva empresarial.

A gestão de projetos permite desdobrar a estratégia para toda a organização, é por meio dos escritórios de projetos, que se dá o alinhamento e a sustentação ativa com o planejamento estratégico da organização (DINSMORE, 2003),

Na percepção de Moura e Martins (2009, p. 3), o escritório de projetos “deve ser uma estrutura que favoreça ao plano estratégico da organização e torne possível maximizar o cumprimento de seus objetivos, que aproxime a concepção da estratégia, desenvolvida pela alta administração, de seu braço executor”.



A constituição do Escritório de Projetos está relacionada com os departamentos de projetos existentes no final da década de 1950 e no início dos anos 1960, na ocasião sua atuação se encurtava aos grandes projetos e atendimento a um único cliente. Estes departamentos tinham como principais funções a manutenção dos cronogramas e a preparação de documentos para o cliente, sendo habitualmente associados ao espaço físico que ocupavam (KERZNER, 2002).

Na argumentação do mesmo autor, apenas durante a recessão econômica ocorrida na década de 1990, a gestão de projetos se expandiu para indústrias não orientadas para projetos. Já Dinsmore (2003) reconhece o surgimento dos escritórios de projetos apenas ao final da década de 1980, quando as organizações se deram conta do significado efetivo dos projetos para seu negócio.

Para Valeriano (2001) o escritório de projetos é a estrutura organizacional que se criou para atender à demanda em termos de coordenação do gerenciamento de projetos em empresas. Dinsmore (2003) caracterizou quatro tipos “clássicos” de escritórios de projetos, que podem ser encontrados em sua forma “pura” ou híbrida:

- Se o EGP possui foco operacional e presta serviços a vários gerentes de projetos, simultaneamente, assegurando recursos técnicos, estabelecendo padrões metodológicos, facilitando comunicação e capacitando pessoas, ele é um Escritório de Suporte a Projetos (Project Office – PO).
- Escritório busca aumentar a competência organizacional em gestão de projetos, um Centro de Excelência em Gestão de Projetos (Project Management Center Of Excellence - PMCOE). Seu foco de atuação é metodológico fornece patrocínio, desenvolvimento de competências e divulgação de melhores práticas.
- A Superintendência de Gestão de Projetos (Program Management Office – PMO) combina em sua atuação tanto a prestação de serviços de suporte quanto a excelência metodológica, com sólida base política. Responde pelos resultados alcançados pelos projetos / programas sob sua responsabilidade, provendo reportes consolidados e visão global dos resultados agregados.
- O quarto modelo possui foco essencialmente estratégico e parece fazer sentido em organizações globais, multidisciplinares, orientadas para empreendimentos complexos: é a Diretoria Executiva de Projetos (Chief Project Office ou Executive Project Management Office – CPO ou EPMO). Responde pela interface com a alta administração, prioriza recursos e decide sobre novos negócios, participa do planejamento estratégico e supervisiona projetos prioritários.

Contextualizando Valeriano (2001) o PMO pode atuar de forma contínua ou direta. A forma contínua significa prover os serviços de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos e a forma direta diz respeito à coordenação do projeto para atingir seus objetivos. De acordo com Mansur (2009), as principais atividades do escritório de projetos no Brasil são: Desenvolvimento de práticas metodológicas e suporte a elas; Implantação, monitoração, controle dos processos e padrões de gerenciamento de projetos; Suporte e apoio no desenvolvimento de projetos; Consolidação das informações dos projetos; Gestão do Portfólio; Suporte e apoio a alta administração na tomada de decisões; Auditoria nos projetos.

A partir do ano 2000, o escritório de projetos torna-se uma estrutura comum na hierarquia das grandes organizações, em função da gestão de projetos ter crescido de forma quase exponencial nas empresas. No entendimento de Kerzner (2002, p.268), agora tem uma nova missão: “manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação”.

2.3.1 As responsabilidades do PMO



De acordo com o guia Project Management Body of Knowledge - PMBOK® (2013), um PMO pode ter a autoridade para atuar como uma parte interessada integral e um importante decisor ao longo do ciclo de vida de cada projeto, fazer recomendações, encerrar projetos ou tomar outras medidas, conforme a necessidade, para manter o alinhamento aos objetivos de negócios. Além disso, o PMO pode estar envolvido na seleção, gerenciamento e mobilização de recursos de projeto compartilhados ou dedicados.

A principal função de um PMO é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras que podem incluir, mas não se limitam, a: Definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos; Oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação de projetos; Garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; Apoiar a alta gestão com relatórios e informações executivas; Monitorar e acompanhar a resolução/solução de problemas; Prover ações de melhoria contínua nas práticas de gestão de projetos; Fornecer apoio ao planejamento e controle de projetos e, em alguns casos, assumir ou recuperar o gerenciamento de determinados projetos considerados estratégicos.

Os tipos possíveis de Escritório de Gerenciamento de Projetos são variados, de empresa para empresa, e também é possível que se tenha mais de um Escritório de Gerenciamento de Projetos numa mesma organização.

Para os autores Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), os tipos ou níveis de escritórios de projetos são três: escritório de projetos corporativo, escritório de projetos divisional, escritório de controle de projetos.

Hill (2004) define o Escritório de Gerenciamento de Projetos numa organização como uma estrutura com competências evolutivas e funcionalidades a serem assumidas ao longo do tempo.

De acordo com Hill (2004) a gestão de projetos produz resultados em termos de custos prazo e recursos, no controle de processo define-se a metodologia de gestão de projetos, enquanto que o suporte de processo vem estabelecer a capacidade e infraestrutura para conduzir um ambiente de projetos harmônicos, já a maturidade de negócios consiste na aplicação de capacidade abrangente de gestão de projetos e por fim o alinhamento estratégico trata da gestão de melhoria continua e colaboração interdepartamentais.

3 Metodologia

Os aspectos metodológicos têm a finalidade de demonstrar como o estudo será realizado, iniciando com os objetivos do trabalho e definindo quais os métodos que serão mais apropriados ROESCH (2007).

Este estudo foi realizado em uma Universidade Comunitária de Santa Catarina e contou com a observação participante, bem como a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, tornando-se relevante estudar a definição do Planejamento Estratégico e a implantação de um Escritório de Projetos.

Para Richardson (2010), o método qualitativo é uma forma adequada para entender a origem de determinados problemas, já Gressler, (2003, p. 43) considera que em relação ao método qualitativo, “é utilizado quando se busca descrever a complexibilidade de determinado problema, não envolvendo manipulação de variáveis e estudos experimentais”.

No que diz respeito aos meios de investigação, a estratégia de pesquisa é um estudo de caso, onde foram levantadas as ações dos envolvidos no processo e sua interpretação em contexto. Na contextualização de Yin (2001), o estudo de caso pode ser visto como uma situação empírica que investiga um fenômeno atual in loco. Para Roesch (1999), estudo de caso normalmente está ligado à coleta de dados, com a possibilidade de o pesquisador desenvolver o estudo, e a informação se encontra normalmente em mesmo lugar.



A observação participante foi realizada no Planejamento Estratégico definido para o período de 2014 a 2018 e possibilitou diagnosticar quais foram as ações e projetos estratégicos definidos, sua execução e acompanhamento que justifica a criação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos para maximizar os benefícios com menor tempo possível evitando o desperdício financeiro, materiais e recursos humanos.

A observação participante tem como base a participação real do pesquisador com o grupo alvo da pesquisa. O observador se envolve com a equipe que está sendo estudada e acaba participando das atividades cotidianas deste (MARCONI; LAKATOS, 2009). Corroborando a autora Roesch (1999), comenta que o delineamento principal de uma pesquisa é a observação participante, na qual o pesquisador observa, participar e adquire entendimento das atividades do grupo.

Foi adotada uma abordagem qualitativa, que pareceu especialmente útil frente as seguintes características dentre aquelas destacadas por Merriam (1998): a) o estudo qualitativo baseia-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo nos seus mundos sociais; b) é um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações; c) a preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador; d) usualmente envolve pesquisa de campo; e) emprega estratégia indutiva de pesquisa; f) é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos.

Outro meio de pesquisa utilizado foi bibliográfico para a fundamentação teórica e metodológica do trabalho e tendo como objetivo evidenciar os assuntos envolvidos: Escritório de Projetos, Estratégias e Planejamento Estratégico que proporcionam uma visão do problema investigado sob o enfoque sistêmico do assunto.

O autor Gil (2007, p. 64) conceitua a pesquisa bibliográfica como “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Já para Markoni e Lakatos (1996, p. 66), a pesquisa bibliográfica “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao termo de estudo”.

Ao analisar os dados, objetivou-se sintetizar as informações de forma a viabilizar respostas aos questionamentos fundamentais para a elaboração desta investigação.

4 Apresentação e análise dos resultados: estudo de caso em uma universidade comunitária de santa catariana

A universidade em estudo tem seu perfil comunitário reconhecido pela Lei Federal nº 12.881 (de 12 de novembro de 2013), que legitima o funcionamento das Instituições Comunitárias de Educação Superior do país e fundamenta a emissão, em 2014, da Portaria SERES/MEC nº 630 (de 30 de outubro de 2014), que qualifica a universidade entre as primeiras instituições a receber o formal reconhecimento como comunitária no Brasil.

A elaboração do planejamento tomou como referência o perfil institucional, e está assentada no Estatuto e no Regimento Geral da Universidade, Instituição de Ensino Superior promotora da educação e do desenvolvimento social, entidade jurídica de direito privado, de finalidade filantrópica e natureza beneficente, destinada a promover a educação, a ciência e a cultura e desenvolver programas de assistência social. Prevê, portanto, explicitar a missão, a visão, os valores e os objetivos institucionais em conformidade com os princípios da Gestão 2014-2018, apresentados a seguir:

- Missão: “Produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético”.



- Visão: “Ser reconhecida como Universidade de excelência na atividade de ensino, no desenvolvimento e divulgação de pesquisas e na gestão criativa e empreendedora de projetos sociais”.
- Valores: “Respeito ao pluralismo de ideias; Compromisso social com o desenvolvimento regional e global; Produção e uso da tecnologia a serviço da humanização; Ética no relacionamento e Formação e profissionalização de vanguarda”.
- Objetivo geral: “Promover o desenvolvimento da filosofia, da cultura, da educação, da ciência, da tecnologia, das letras e das artes, visando ao bem-estar e a valorização do homem”.

Com base na missão, na visão, nos valores e objetivos institucionais, a Gestão 2014 a 2018, considerando a experiência da administração anterior, resultados e desafios e o cenário das políticas educacionais, elegeu cinco princípios norteadores das suas ações. Trata-se de eixos orientadores de políticas, práticas, processos e procedimentos institucionais. Tais diretrizes buscam incorporar elementos de inovação necessários à projeção da Instituição nos cenários nacional e internacional: Desenvolvimento humano; Competência funcional; Participação corresponsável; Integração e Inovação.

Considerando os fundamentos acima expostos o planejamento estratégico desta Universidade, período de 2014 a 2018, foi estruturado conforme a Figura 1:

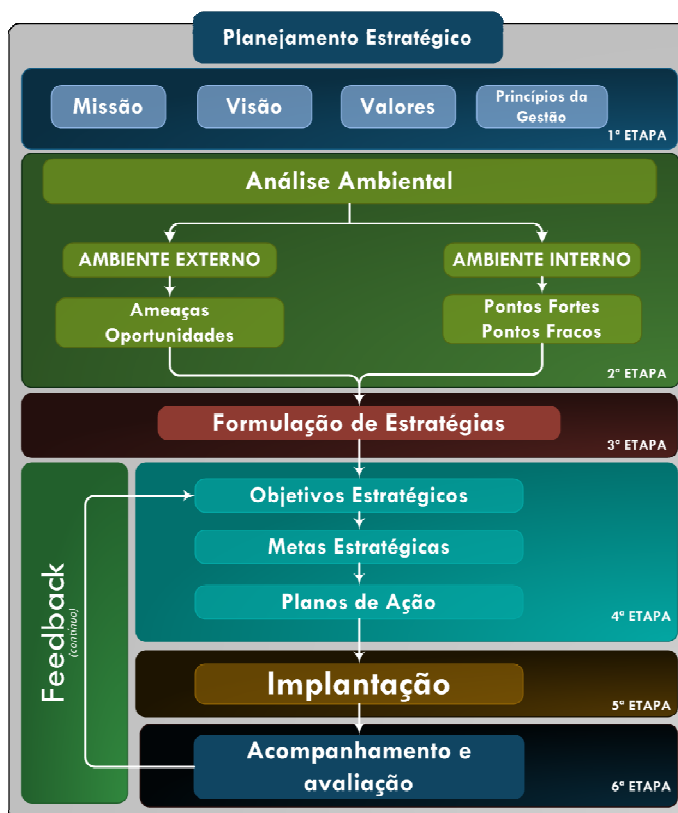


Figura 1 - Planejamento Estratégico da Universidade. Fonte: Vice-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (2015).

A metodologia utilizada para a concepção do planejamento estratégico institucional é amparada na bibliografia da área de planejamento e dividida em etapas estruturadas conforme Figura 1 pelas competências instaladas na Instituição. Esta metodologia possibilita verificar o



cumprimento das metas e ações propostas em um processo contínuo de aprimoramento do planejamento.

1ª ETAPA - Fundamentos: mapeamento das bases legais que norteiam a gestão institucional: estatuto e regimento (missão, visão, valores, objetivos permanentes), princípios da Gestão 2014-2018 e documentos institucionais (Projeto Pedagógico Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional).

2ª ETAPA - Diagnóstico: análise do ambiente interno (força e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) da instituição para elaboração de cenários e identificação das tendências. Neste sentido, buscou-se realizar:

Leitura ampliada do contexto econômico, cultural e educacional no qual a universidade está inserida e suas possibilidades de expansão. Para este fim, foram levantados dados disponíveis em pesquisas de órgãos reconhecidos no país e no Estado de Santa Catarina (Ipea, IBGE, Fiesc, Inep, entre outros) e pesquisas de campo encomendadas a um Instituto de Pesquisas Sociais.

Retomada crítica dos processos de avaliação interna e externa, sinalizando potencialidades e indicadores que merecem ser repensados. Foi relevante nesta etapa a análise dos resultados de avaliações internas e externas realizadas no âmbito da Avaliação Institucional, Comissão Própria de Avaliação, Enade e comissões de avaliação de cursos. Os dados fornecidos pelos sistemas de informação, acessíveis a diferentes níveis e instâncias de gestão, também foram relevantes para esta etapa diagnóstica.

3ª ETAPA - Formulação: definição da estratégia e das dimensões do planejamento observando as bases conceituais e legais, os cenários (interno e externo), as áreas de atuação da Instituição nos diferentes níveis e instâncias de gestão. Esta etapa envolveu a construção do mapa estratégico sustentado na missão, na visão e nos valores institucionais e em três grandes dimensões – Capital Social, Processos e Sustentabilidade Financeira. Para cada dimensão definiram-se os objetivos, indicadores, metas e planos de ação de caráter estratégico e tático.

4ª ETAPA - Validação: discussão e reconhecimento do planejamento pela Administração Superior, Grupo Gestor, Gerentes de Área, Diretores de Centro e Coordenadores de cursos, de modo a manter a organicidade e a coerência do modelo estratégico assumido pela instituição. O envolvimento participativo nas discussões para validação realizou-se por meio de seminários internos, reuniões e capacitação.

5ª ETAPA - Execução: consiste na execução e no monitoramento do que foi planejado. Nesta etapa, a Instituição reúne esforços para cumprir o plano de metas e ações definido.

6ª ETAPA - Avaliação: contempla o acompanhamento e a avaliação para alcançar os resultados desejados. Consistiu em verificar o desempenho organizacional para obter informações essenciais de ajuste da estratégia e dos objetivos estratégicos quando necessário.

A Vice-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional é responsável por definir, implementar e avaliar a política de planejamento institucional, alinhada à política orçamentária, coordenar programas de diagnóstico global da Instituição, levando em conta resultados de avaliações externas e internas, promover estudos prospectivos voltados à análise de tendências e oportunidades de expansão e consolidação dos projetos da Universidade e acompanhar políticas acadêmicas e administrativas relativas ao processo de desenvolvimento institucional.

Com os componentes principais do Planejamento Estratégico Institucional 2014-2018, foi desenvolvido o Mapa Estratégico, representando os processos necessários para que a Instituição possa atingir a Visão e cumprir a Missão.



Figura 2 - Mapa estratégico 2014-2018. Fonte: Vice-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional/Gerência de Planejamento (2014).

Cada objetivo contido na Figura 2 demandou a definição de ações específicas, todas de caráter estratégico e tático com desdobramentos nos níveis gerenciais e de coordenações. Os objetivos também exigiram a definição de indicadores essenciais ao Planejamento Estratégico. Estes possibilitaram o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento nos diversos níveis e áreas da estrutura organizacional.

As ações definidas pelo planejamento estratégico se dividem em dois tipos: ações de operação e projetos. As ações de operação consistem no monitoramento de atividades em nível tático e com característica permanente e os projetos estão relacionados ao desenvolvimento de melhorias necessárias com início e fim.

Desta forma, por meio da definição da estratégia, dos objetivos, metas e planos de ação surgem os projetos e com eles a necessidade de gerenciamento e acompanhamento por área específica capaz de orientar para a correta execução.

A seguir é apresentado como a ação está vinculada a um objetivo e este ligado a dimensão do planejamento estratégico, por exemplo:

1. Dimensão: sustentabilidade financeira.

1.1. Objetivo estratégico: modernizar, manter e otimizar a infraestrutura física.

1.1.1. Ação: desenvolver o plano diretor dos Campi.

Neste exemplo, pode-se observar que a ação de desenvolver o plano diretor dos campi está vinculada ao objetivo de modernizar, manter e otimizar a infraestrutura física e tecnológica e este por sua vez, está vinculado a dimensão da sustentabilidade financeira. Esta ação caracteriza-se como um projeto e será realizada por área responsável e com prazo, custo e qualidade definida. De acordo com o Guia PMBOK® (2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador



ou financiador) desejar encerrá-lo. Na Figura 3 é apresentada a Estrutura Analítica de Projeto (EAP):

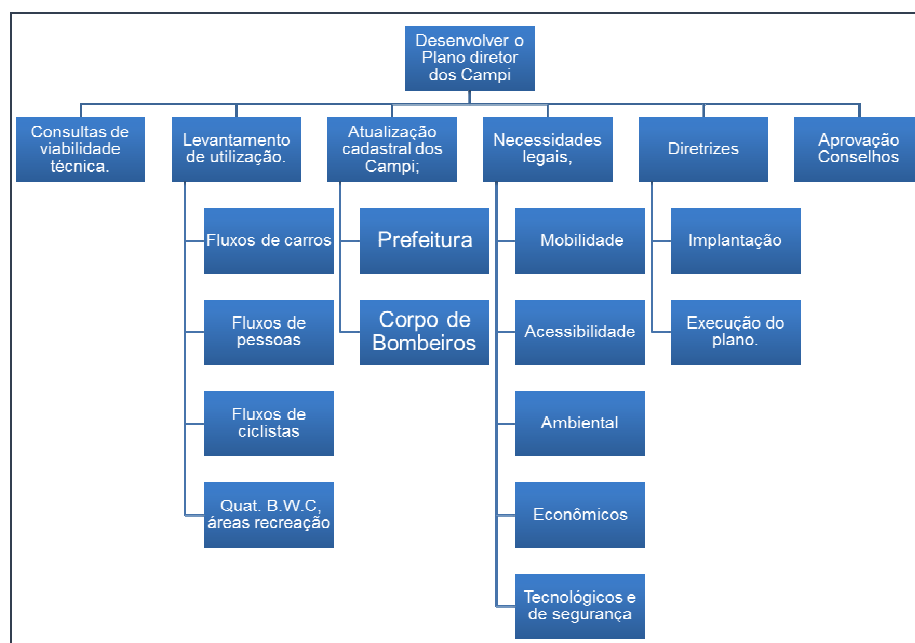


Figura 3 - Estrutura Analítica de Projeto (EAP). Fonte: Vice-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (2015).

A Figura 3 apresenta a estrutura analítica do projeto representada pelo desenvolvimento do Plano diretor dos Campi com as seguintes fases: consultas de viabilidade técnica, levantamento de utilização, atualização cadastral, necessidades legais, diretrizes e aprovação dos conselhos. Cada fase do projeto será elaborada com os recursos necessários, no prazo e custo definidos para a entrega do escopo.

De acordo com o Guia PMBOK® (2013), os projetos (e programas) são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos, e para isto as organizações atualmente adotam processos e procedimentos formais de governança organizacional. Os critérios de governança organizacional podem impor restrições aos projetos, especialmente se o projeto entregar um serviço que estará sujeito à estrita governança organizacional.

Observando que o sucesso do projeto pode ser julgado com base no nível de apoio do produto ou serviço à governança organizacional é muito importante que o gerente de projetos seja bem versado em políticas e procedimentos de governança corporativa/organizacional relacionadas com o produto (ex.: se uma organização adotar políticas em apoio a práticas de sustentabilidade e o projeto envolver a construção de um novo prédio de escritórios, o gerente de projetos deve estar ciente dos requisitos de sustentabilidade relacionados com a construção do prédio).

Nesta concepção, surge a necessidade de um Escritório de Gestão de Projetos alinhado a governança organizacional e vinculado ao planejamento estratégico para o desenvolvimento e acompanhamento das metas e resultados previstos, principalmente na condução do portfólio de projetos necessários à execução do planejamento.

A gestão de portfólio de projetos é um processo do gerenciamento de projetos que proporciona a interligação dos objetivos estratégicos com a gestão dos programas e projetos. Por meio dela consegue-se selecionar os melhores projetos e controlá-los para que continuem satisfazendo os propósitos do negócio, mesmo depois do início do desenvolvimento. De acordo com o Guia PMBOK® (2013), o relacionamento entre portfólios, programas e



projetos é tal que um portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos.

Na Universidade em estudo foi evidenciado o portfólio de projetos relacionados à melhoria dos processos internos, sustentabilidade financeira e capital social, sendo 37 projetos na dimensão de processos, 34 na sustentabilidade financeira e 14 no capital social. Estes projetos guardam relação com os objetivos estratégicos e são significativos para os propósitos de aprimoramento da qualidade do ensino superior na instituição.

Na figura 4 os autores demonstram o fluxo do planejamento estratégico de acordo com a organização objeto de estudo.



Figura 4 - Fluxo do planejamento estratégico. Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

A Figura 4 demonstra o fluxo do planejamento estratégico que é o alinhamento da estratégia relacionada com os objetivos, metas, planos de ação e operação e projetos. Verifica-se que diversas áreas da organização executam projetos e estes devem estar alinhados aos objetivos organizacionais. De acordo com o Guia PMBOK® (2013), embora de natureza temporária, os projetos podem ajudar a alcançar as metas organizacionais quando estão alinhados com a estratégia da organização. Às vezes, as organizações mudam suas operações, produtos ou sistemas através da criação de iniciativas estratégicas de negócios desenvolvidas e implementadas através de projetos. Os projetos exigem atividades de gerenciamento de projetos e conjuntos de habilidades, enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios, atividades de gerenciamento de operações e conjuntos de habilidades.

Conforme apresentado, o planejamento estratégico é uma fonte geradora de ações e de projetos específicos voltados para o desenvolvimento da estratégia. Neste contexto a área ou unidade de negócio estratégica acompanha a execução destas ações e projetos, gerencia e aplica as boas práticas para entrega destes com o propósito definido na missão e visão da Universidade objeto de estudo.

Adicionalmente, destaca-se no caso analisado a importância de um patrocinador para a implantação do Escritório de Gestão de Projetos, uma vez que se torna necessário o alinhamento entre diversos gestores com características distintas, este apoio pode ser entendido como fator fundamental para a execução de projetos estratégicos.

Ainda observou-se na investigação, a criação de inúmeros projetos para alcançar os objetivos propostos, portanto o Escritório de Gestão de Projetos viria contribuir para a priorização, controle e gerenciamento dos projetos, e a conexão entre definição da estratégia



com a execução e principalmente os resultados objetivos, fatores fundamentais para a continuidade da Universidade.

Os resultados obtidos se tornam indícios de que as hipóteses inicialmente formuladas são válidas para o caso estudado e, considerando que foram observadas em estudos de caso análogos publicados na forma de artigos, podem servir de exemplo e nortear situações similares, desde que preservadas as características únicas de cada instituição.

Nesta observação verificou-se que o escritório de gestão de projetos está diretamente ligado com a execução do planejamento estratégico por meio do portfólio de projetos.

Este portfólio é gerenciado para maximizar e convergir os resultados aos objetivos estratégicos, através de um exame cuidadoso de seus componentes: os programas, projetos e ações. Os projetos que contribuem menos para os objetivos estratégicos podem ser excluídos. Desta forma, o plano estratégico da instituição torna-se o fator principal de orientação para investimentos em projetos. Nesta concepção, os projetos fornecem feedback aos programas e políticas através de relatórios de acompanhamento, lições aprendidas e solicitações de mudanças ou até mesmo redefinição das metas e estratégias implantadas. O escritório de gestão de projetos avalia e comunica as partes interessadas, que, por sua vez, retroalimenta o planejamento estratégico da instituição.

5 Considerações finais

O cenário globalizado, cada vez mais competitivo, exige que as empresas se reorganizem estrategicamente, desenvolvendo novos projetos que caracterizem vantagem competitiva e estejam alinhados com seu planejamento estratégico que precisa ser flexível e adaptável de maneira que se adeque para garantir a competitividade e sustentabilidade.

Neste panorama, os projetos começam a extrapolar o ambiente interno da empresa e passam a se relacionar com o negócio, havendo a necessidade de uma avaliação mais ampla da estratégia da organização, do mercado, dos *stakeholders*, de sua cadeia produtiva e de sua viabilidade financeira.

Os profissionais que gerenciam o Escritório de Projetos têm a responsabilidade de promover e oferecer o máximo de suporte, consultoria e treinamento a todos os envolvidos, para garantir que a organização tenha uma linguagem e cultura de gerenciamento de projetos.

Desta forma, o PMO contribui para toda a organização objeto de estudo focando nas questões estratégicas em termos de gerência de projetos. Para Quelhas e Barcaui (2004, p. 8), este é considerado “o estágio mais otimizado da implementação de um Escritório de Projetos”. Isto, porque o PMO está diretamente inserido na estratégia da empresa. O modelo de PMO “pode variar de acordo com a maturidade da empresa, mas em geral sugere uma administração centralizada do portfólio de projetos da organização, oferecendo um ponto único de contato e de apoio a decisão” (QUELHAS; BARCAUI, 2004, p.1).

O Escritório de Projetos sugerido neste estudo para a Universidade objetiva a minimização dos problemas, bem como a maximização e divulgação das práticas de gerenciamento de projetos e a responsabilidade de cobrar pelos objetivos propostos e principalmente por acompanhar o andamento de todos os projetos da instituição, possibilitando a redução do índice de falhas e garantindo a execução dos prioritários.

Considerando este ambiente, a Universidade deve conhecer claramente sua estratégia, que se transformará em parâmetros para definição e seleção de investimentos e projetos futuros.

A pesquisa apontou que existem elementos como ambiente, cultura, tecnologia e pessoas que intervêm no controle dos projetos e podem contribuir de forma positiva ou negativa nas ações definidas influenciando diretamente nas metas e objetivos propostos pela



organização. Esta sinergia é fundamental para o processo de decisão e qualidade dos serviços prestados, bem como para a sustentabilidade e desenvolvimento da instituição.

Finalmente, o presente trabalho procurou contribuir cientificamente, à medida que foram identificados os fatores que influenciam o processo de criação do Escritório de Gestão de Projetos na instituição estudada e que podem ser considerados indícios para casos similares. Porém, como restrição do método de pesquisa utilizado, tem-se a impossibilidade da generalização das suas conclusões. Tal generalização seria possível a partir da análise de uma amostra significativa dos modelos de planejamento estratégico e a contribuição dos Escritórios de Gestão de Projetos em instituições de ensino, podendo esta vir a ser objeto de novos estudos.

Referências

- BRASIL. Lei Federal nº 12.881 de 12 de novembro de 2013. Portaria SERES/MEC nº 630 de 30 de outubro de 2014.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.
- DINSMORE, P. C., & CABANIS-BREWEN, J. (2009). **AMA Manual de Gerenciamento de Projetos**. (A. Cavalieri, J. L. Anselmo, F. Abdollahyan, & M. F. Cota, Trans.) Rio de Janeiro: Brasport.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, v. 41, n. 4, p. 1149-1160.
- FIGUEIREDO, Francisco Constant de; FIGUEIREDO, Helio Carlos Maciel. **Dominando Gerenciamento de projetos com MS project 2002**. São Paulo: Ciência Moderna LTDA., 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2003.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HILL, G. M. Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. *Information Systems Management*, v. 21, n. 4, 2004, p. 45-51.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KERZNER, H. **Strategic planning for project management using a project management maturity model**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001.
- MANSUR, Ricardo. **Escritório avançado de projetos na prática**: Plano de negócios: A máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro. Brasport. 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- MAXIMIANO, Antônio C. **Administração de projetos**. São Paulo: Altas, 2002.
- MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. 2 ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1998.



- MINTZBERG, H. **Cinco Ps para estratégia**. In: MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Trad. De Luciana de Oliveira da Roccha. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. P. 24-29
- MOURA, Myrian Teixeira; MARTINS, Henrique Cordeiro. **Escritórios de Projetos como Resposta Estratégica da Organização**: um Estudo de Casona Vale. XXXIII EnANPAD, Encontro da ANPAD. São Paulo. 19 a 23 de setembro de 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. Ed. Revisada e atualiza. São Paulo: Atlas, 2005.
- PETERS, Tom. **The Wow Project**. Fast Company Magazine, p.116, April 1999.
- PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 5ª. ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.
- PRADO, Darci. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2000.
- QUELHAS, Osvaldo; BARCAUI, André B. **Escritório de projetos: Uma Visão Geral**. Disponível em:
<http://bbbbrothers.com.br/eng/files/pdfs/artigos/escritorio_proj_vis_geral.pdf>. Acesso em 19 de julho de 2015.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios e trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- VIANA, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.