

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n4p38>

## **A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO) DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL: UMA INICIATIVA INOVADORA NA GESTÃO PÚBLICA SUL-MATO-GROSSENSE**

**THE DEPLOYMENT PROJECTS OFFICE (PMO) OF THE STATE UNIVERSITY OF  
MATO GROSSO DO SUL: AN INNOVATIVE INITIATIVE IN PUBLIC  
MANAGEMENT**

**Vera Lucia Lescano de Almeida, Doutora**  
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS  
[veralescano@uems.br](mailto:veralescano@uems.br)

**Guilherme Aparecido da Silva Maia, Mestre**  
Universidade Jorge Amado - UNIJORGE  
[gasmaia@yahoo.com.br](mailto:gasmaia@yahoo.com.br)

**Eleuza Ferreira Lima, Doutora**  
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS  
[eleuza@uems.br](mailto:eleuza@uems.br)

Recebido em 05/dezembro/2014  
Aprovado em 05/abril/2015

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Este estudo destaca a importância da criação de um Escritório de Projetos (PMO) em uma Universidade Pública como elemento eficaz na tomada de decisão dos processos administrativos. A iniciativa inovadora na gestão pública sul-mato-grossense teve início em outubro de 2011 e o projeto de Implantação do PMO da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS segue o Guia PMBOK, publicado pelo Project Management Institute (PMI), nos Estados Unidos da América, em 1969. O Guia estabelece cinco processos para implantação de um PMO: 1) levantamento da estrutura organizacional (levantamento dos problemas); 2) identificação e escolha de metodologias (softwares); 3) customização (treinamentos); 4) divulgação (mudança de cultura organizacional); e, 5) gerenciamento de projetos. A metodologia adotada para o trabalho foi a de Estudo de Caso com as etapas de sensibilização por meio de palestras, de capacitação para que pudessem diagramar os problemas-chaves das suas Unidades Universitárias, com intuito de obter um inventário de forma democrática e participativa e de análise dos resultados alcançados. Na UEMS, o trabalho abrangeu suas quinze unidades universitárias e o modelo de Escritório de Projetos adotado foi o “PMO Nível Estratégico” (nível 3), com desdobramentos junto às Pró-Reitorias, Diretorias e Unidades Universitárias (nível 2) até os setores Operacionais (nível 1). Este artigo relata como se desenvolveram as três primeiras fases do processo de implantação do Escritório de Projetos da UEMS e a sua contribuição significativa no gerenciamento dos projetos e os resultados positivos alcançados desta gestão.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. PMI. UEMS. Administração Pública.

## ABSTRACT

This study highlights the importance of creating a Projects Office (PMO) in a Public University as effective element in the decision making of administrative processes. The innovative initiative on university management started in October 2011 and the PMO implementation project in the State University of Mato Grosso do Sul - UEMS follows the PMBOK Guide, published by the Project Management Institute (PMI), in the United States of America 1969. The Guide sets out five processes for deploying a PMO: 1) survey of organizational structure (survey of problems); 2) identification and choice of methodologies (software); 3) customization (training); 4) disclosure (change of organizational culture); and, 5) project management. The methodology adopted for the study was a case study with the steps of awareness through lectures, training so that could arrange the key problems of their University Units, with the aim of obtaining an inventory of democratic and participatory analysis of the results achieved. In UEMS, the work was covered their fifteen university units and the office model of projects which was adopted was the “PMO Strategic Level” (level 3), with unfolding along the managers, directors and University Units (level 2) until the Operating sectors (level 1). This article reports how was developed the first three phases of the process of implementing the projects office of the UEMS and their significant contribution in the management of the projects and the positive results achieved with this management.

**Keywords:** Project management. PMI. UEMS. Public administration.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade atual onde o volume de informações está cada vez mais se incorporando nas organizações, lares e escolas, uma instituição pública, em foco a universidade, não pode se esquivar de fazer uso de tais informações, de forma que traga para sua gestão maior agilidade e otimização no gerenciamento de seus projetos.

Durante décadas o gerenciamento de projetos se deu de forma meramente empírica. Pessoas eram elevadas à condição de gerentes de projeto sem que estivessem, de fato, preparadas. A partir de 1969, com a criação do *Project Management Institute* (PMI), que por sua vez, lançou o Guia *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK – no qual estão definidos os conceitos de: projeto; gerenciamento de projetos; mapeamento do ciclo de vida dos projetos; áreas cujo domínio é necessário para uma boa gestão de projetos e os processos que compõem o gerenciamento de projetos, este cenário vem se modificando gradativamente.

A publicação do Guia transformou-se em uma ferramenta importante para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, desvendando procedimentos que resultam em maior aproveitamento dos recursos financeiros, do tempo, da melhoria da qualidade dos bens e serviços prestados, da análise de riscos, do melhor aproveitamento dos recursos humanos, dentre outros benefícios que o gerenciamento de projetos pode oferecer.

Paulatinamente, o PMBOK foi se popularizando e tornou-se uma das principais referências mundial no Gerenciamento de Projetos, destacando-se também no Brasil. Atualmente mais de 300 mil profissionais são membros filiados ao PMI em quase 200 países (PMI BRASIL, 2010).

Para o PMBOK (2004), projeto é um conjunto de atividades inter-relacionadas e direcionadas à obtenção de um ou mais produtos (bens ou serviços) únicos, com tempo e custos definidos. A gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas nos processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento visando atender as expectativas dos envolvidos no projeto.

Conforme o PMI (2004), a gestão de projetos compreende nove áreas sendo estas: Gerenciamento da Integração, do Escopo, do Tempo, dos Custos, da Qualidade, dos Recursos Humanos, das Comunicações, dos Riscos e das Aquisições.

Assim, o gerenciamento de projetos que até então eram administrados de forma *ad hoc*, ou seja, para cada projeto era designado um gerente com experiência técnica prévia bem sucedida naquele determinado assunto, passa a se preocupar com métodos e técnicas que

sejam aplicáveis a projetos de diferentes portes e complexidade. Porém, com um enfoque fortemente gerencial e não meramente técnico. Com isso começaram a surgir os Escritórios de Gerenciamento de Projetos como uma maneira de prover uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos (SBRAGIA *et al.*, 2002).

De acordo com Moutinho & Kniess (2012) a realidade da cultura de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) também se faz presente nas universidades brasileiras, as quais precisam constantemente buscar recursos financeiros junto a fontes externas de fomento para garantir o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa.

Ainda que a competência de um pesquisador seja definida segundo critérios como a qualidade e continuidade de sua produção científica, experiência administrativa em instituições de ensino superior ou institutos de pesquisa, ou ainda na demonstrada competência em orientar estudantes e de ser capaz de conduzir a atuação de grupo de pesquisa, a falta de experiência em gestão de projetos é um fato marcante em inúmeros deles (RIBEIRO *et al.*, 2010).

Em decorrência da necessidade do incremento da eficiência na condução de projetos estratégicos e estruturantes desenvolvidos no âmbito institucional entendeu-se que a melhor forma de gestão desses projetos seria através da assessoria de um escritório de projetos tendo em vista o ganho efetivo e comprovado deste modelo de gestão (DIMANDE & ANDRADE, 2006; PESTANA & VALENTE, 2009; RIBEIRO *et al.*, 2010; MOUTINHO & KNISS, 2012).

Assim, o objetivo deste artigo é relatar a implantação do Escritório de Projetos da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS e as ações realizadas, demonstrando a contribuição dessa iniciativa para maior agilidade e eficiência nas tomadas de decisões pela gestão da Universidade.

## **2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Cada vez mais as organizações enfrentam desafios crescentes e sentem necessidade de empregar boas práticas no gerenciamento de seus projetos. Isso não se dá apenas nas empresas especializadas no desenvolvimento de softwares ou engenharias, que são áreas tradicionalmente mais adaptadas ao gerenciamento de projetos, mas em todo segmento onde o trabalho é, ou, pode ser organizado como projeto (ENAP, 2003).

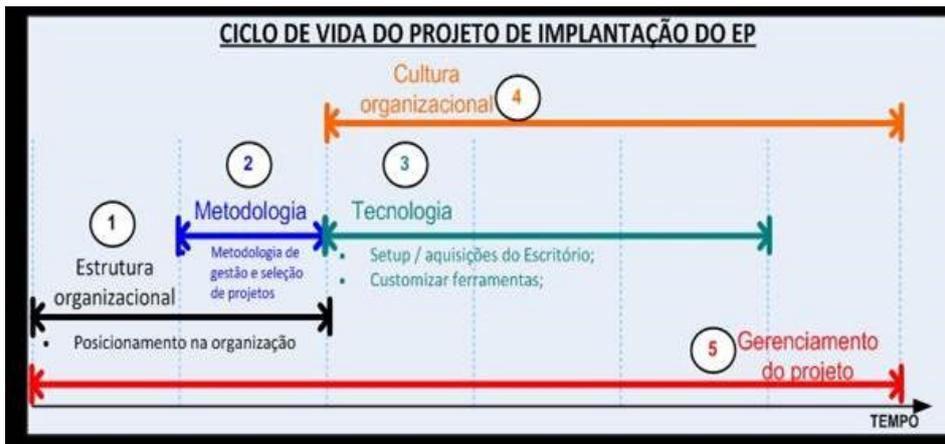
Por outro lado, o desafio de gestão de projetos, seja a instituição pública ou privada, é um desafio que requer especial atenção. Os processos rotineiros que demandam atenção tanto da direção das instituições, como também das equipes funcionais e operacionais vão continuar concomitantemente. Para vencer esses obstáculos, o Guia PMBOK instituiu a figura do Escritório de Projetos (Project Management Office - PMO) trata-se de uma unidade organizacional comumente implantada para contribuir no aumento de eficiência e eficácia dos projetos.

Segundo o Guia PMI (2004), um PMO, tem como objetivos identificar, estimular e apoiar a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos, de tal forma que a organização possa programar suas estratégias e alcançar seus objetivos por meio de projetos. Deste modo, especificamente, ele se dispõe a:

- Identificar e desenvolver metodologias, melhores práticas e normas de gerenciamento de projetos que possam ser aproveitadas na Instituição;
- Centralizar e gerenciar as informações para políticas, procedimentos, modelos e outras documentações compartilhadas de todos os projetos institucionais;
- Atuar como Escritório Central para operação e gerenciamento de ferramentas que possam ser úteis ao bom gerenciamento dos projetos desenvolvidos pela Instituição, tais como softwares, estratégias, ferramentas etc.;
- Coordenar todas as comunicações dos projetos institucionais;
- Figurar como uma plataforma de aconselhamento para gerentes de projetos da Instituição como um todo;
- Monitorar os prazos e orçamentos dos projetos desenvolvidos; e,
- Outros processos que se fizerem necessários para o bom andamento dos projetos da Instituição.

A implantação de um PMO está dividida em cinco fases: 1) Levantamento da estrutura organizacional (Fundação), 2) Identificação de metodologias (Planejamento), 3) Identificação de tecnologias (Treinamento), 4) Customização (Infraestrutura de tecnologias e recursos humanos), e, 5) Operação e Avaliação (mudança de cultura organizacional).

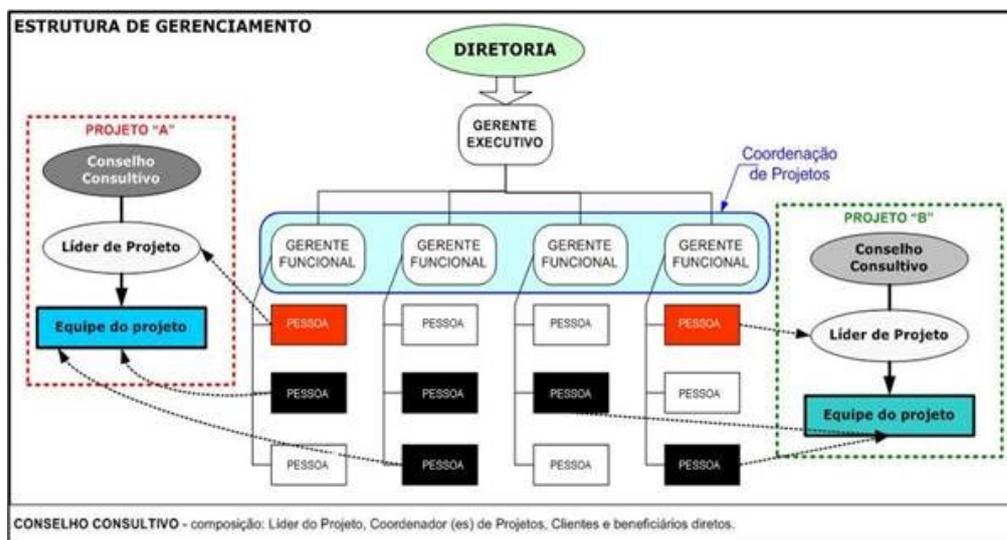
No entanto, como se pode observar na figura 01 a seguir, essas fases não são desenvolvidas em separado. Existem processos que são interligados e correm em paralelo, tornando a implantação do PMO um projeto integrado, em que o comprometimento de uma fase pode comprometer a fase seguinte.



**Figura 01** As cinco etapas principais para Implantação de Escritório de Projeto (EP = PMO).

Deste modo, a fase inicial é sem dúvida uma das mais críticas nesse processo. É fundamental uma boa diagramação da “Estrutura Organizacional” da Instituição que se propõe a implantar um PMO. Um diagnóstico bem estruturado pode ser a base sólida para o sucesso ou fracasso de um PMO. É nessa fase que emergem 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.

Em geral, as instituições estão estruturadas sob o modelo Matricial de Gestão (cartesiano), ou seja, divididas em departamentos e sob a coordenação de uma cúpula (topo da pirâmide que pode ser uma presidência ou diretoria geral), onde o todo é dividido em partes, como mostra a figura 02.



**Figura 02** Estrutura de Gerenciamento de Projetos em uma Instituição Matricial (Fonte: ENAP).

Nessa fase inicial de implantação do PMO, é fundamental a escolha correta da modalidade ideal de Escritório. Segundo Crawford (2002) existe três modalidades de PMO, classificadas de acordo com a sua localização no nível hierárquico da Instituição:

**Nível 1. Escritório de Controle de Projetos** (denominado também de Estação Meteorológica): está localizado na base da pirâmide de gestão, ou seja, em um departamento operacional onde o Gerente de Projetos “Líder de Projeto” está subordinado a um Gerente Funcional (conforme mostra a caixa vermelha da figura 02). Nessa modalidade de PMO, a Instituição recebe a classificação de “Matriz Fraca”, pois o Gerente de Projetos não tem tanto poder de decisão como o Gerente Funcional e, em havendo uma divergência a decisão final é sempre do Gerente Funcional.

**Nível 2. Escritório de Projetos de um Departamento da Instituição** (recebe o nome de Torre de Controle): nessa modalidade, a PMO fica no mesmo nível do Gerente Funcional, não havendo diferenças em seus níveis de gestão entre o Gerente de Projetos e o Gerente Funcional, ou seja, há um aumento no nível de poder do PMO. Instituições que implantam essa modalidade de PMO são classificadas como sendo de “Matriz Balanceada”.

**Nível 3. Escritório de Projetos Estratégico** (Órgão Regulador): nesse caso, o PMO fica no topo da pirâmide de gestão, compartilhando todo o poder de decisão da gestão da Instituição. Instituições que implantam essa modalidade de gestão de projetos são classificadas como organizações de “Matriz Forte”.

Existem estratégias diferenciadas para cada modalidade (nível) de PMO a ser implantado. Caso comece de baixo para cima (Estação Meteorológica), e não tenha apoio da Gerência Funcional o PMO terá seu âmbito de atuação limitado, visto que seu alcance de poder estará focado apenas na sua unidade operacional. Caso haja conflitos com os departamentos superiores na condução de ações importantes para a execução de projetos sob sua competência, a palavra final será sempre da hierarquia superior. Por exemplo: caso o Gerente de Projetos (nível 3) tenha um produto a ser entregue em um prazo determinado e para realizá-lo precise da frota de carros da Instituição e, no mesmo período a Gerência Funcional necessite da mesma frota para resolver um problema do seu departamento, a prioridade sempre será atender à Gerência Funcional, preterindo-se as ações do projeto, mesmo que isso resulte em atraso no cronograma.

No entanto, caso o PMO estivesse localizado no nível 2 de hierarquia da Instituição (Torre), o Gerente de Projetos não seria preterido em favor do Gerente Funcional, visto que ambos têm o mesmo poder hierárquico, o que faria toda a diferença na condução do cronograma do projeto. Ambos chegariam a um consenso em patamares de igualdade.

Ainda no mesmo exemplo da frota, se o PMO estivesse no nível 1 (Estratégico), a decisão do Gerente de Projetos sequer seria questionada pelo Gerente Funcional. Todas as solicitações seriam atendidas dando-se total prioridade às demandas do projeto.

Entretanto, uma análise superficial dessa situação pode induzir a perigosos equívocos na condução de um PMO. Em uma primeira impressão, pode-se cair no erro de acreditar que um Gerente de Projetos em nível 2 ou 1 tem todos os poderes dentro de uma Instituição, e que, o ideal é implantar essa modalidade de PMO em todas as instituições, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte ou, públicas ou privadas, o que não é verdade. Nesses níveis de poder (1 e 2), o grau de poder é igualmente proporcional ao grau de responsabilidades de um Gerente de Projetos. Caso a sua decisão em deslocar toda a frota para atender ações do projeto sob sua responsabilidade resulte em prejuízos (sejam econômicos ou financeiros) para a Instituição, todos os deméritos cairão sobre os seus ombros e poderá resultar até em perda do cargo de Gerente de Projetos, o que dificilmente aconteceria com o Gerente Funcional, devido à fragilidade histórica da figura do Gerente de Projetos. Em geral, as organizações tendem a aceitar tolerar mais os erros dos gerentes funcionais do que dos gerentes de projetos. É uma tradição administrativa que pode ser explicada pela natureza juvenil da função de gerente de projetos em contraponto com a tradição histórica da gerência funcional, geralmente ocupada por um profissional de carreira da própria instituição, o que lhe confere geralmente muito prestígio junto aos gestores.

Deste modo, um PMO que tenha como missão contribuir na condução de projetos voltados para o alcance dos objetivos estratégicos dos dirigentes da Instituição deverá contar com Gerentes de Projetos que tenha perfis com as seguintes características (PMI GUIDE, 2004, 31p.):

- ser comunicativo – motivador das pessoas no projeto;
- ter iniciativa, engajamento e entusiasmo pelo projeto – sucesso ou fracasso;
- ter capacidade de fazer contatos, mente aberta a novas ideias e desafios. É um articulador, não um executor (não precisa ter, necessariamente, um alto nível técnico);
- ter sensibilidade, autocontrole, habilidade em reconhecer valores, prontidão para assumir responsabilidades, integridade pessoal; e,
- ter habilidade em encontrar soluções, pensamento holístico. Ser líder.

Como se pode observar, a atuação de um PMO, seja a Instituição de Matriz Fraca, Balanceada ou Forte será sempre um desafio para o gerente de projetos. A relação de poder dentro de uma organização, seja ela pública ou privada sempre merece atenção especial, tendo

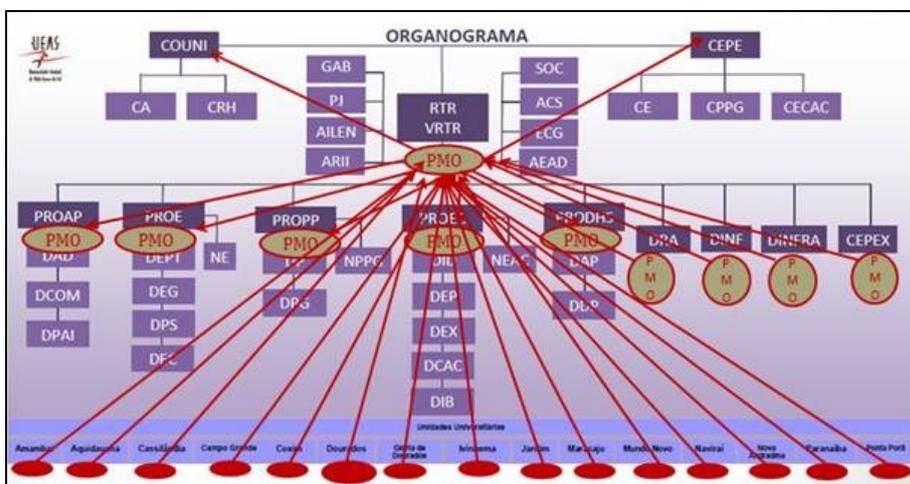
em vista que toda organização é formada por patrimônio e recursos humanos e, onde existem pessoas podem existir conflitos e concorrências que precisam ser administrados com coerência e profissionalismo. Na gerência de projetos não é diferente, pois o gerente de projetos de hoje poderá ser um mero membro de uma equipe localizado no nível 1 de uma organização. Isso vai depender de como ele conduziu sua atuação durante a gestão de projetos sob sua responsabilidade.

### 3 PMO NO ORGANOGRAMA DA UEMS

O PMO da UEMS consistiu na criação da Assessoria de Gestão de Projetos e Captação de Recursos, órgão vinculado diretamente a Reitoria ao qual se pode ter acesso por meio do *link* “Gestão de Projetos”, conforme o endereço:

([http://www.portal.uems.br/administracao/assessorias/gestao de projetos](http://www.portal.uems.br/administracao/assessorias/gestao%20de%20projetos)).

A modalidade de Escritório de Projetos (PMO) que está em fase de implantação na UEMS é o **Nível 3 “Escritório de Projetos Estratégico”** (Órgão Regulador), conforme detalhado na figura 03.



**Figura 03** Organograma do Escritório de Projetos da UEMS a ser implantado nas próximas etapas.

O PMO Central (nível 3) está localizado na Reitoria da UEMS e os demais níveis (Torre, nível 2) serão implantados junto aos demais departamentos como Pró-Reitorias e Diretorias e, nas demais Unidades Universitárias (Estação Meteorológica, nível 1).

Ao final do processo de implantação, a UEMS como um todo estará ligada por meio de seu conjunto de PMOs, e todos os seus projetos institucionais serão, paulatinamente, gerenciados por essa estrutura.

#### **4 FERRAMENTAS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO) DA UEMS**

Como já explicado na figura 01, a Implantação de Escritório de Projetos obedece a cinco fases: Levantamento da estrutura organizacional (levantamento dos problemas); identificação e escolha de metodologias (softwares); customização (treinamentos); divulgação (mudança de cultura organizacional); e gerenciamento de projetos.

Nesse projeto a primeira etapa já foi concluída: os levantamentos iniciais já foram realizados e os problemas identificados e tabulados. A segunda etapa (ciclo) está sendo estruturado e, dentre as ferramentas de gestão a serem implantadas está o Dot Project<sup>1</sup>, que é um software livre de Gestão de Projetos, via *web*, que possibilita o compartilhamento das informações do projeto entre toda a sua equipe. Foi desenvolvido para atender às necessidades de Escritório de Projetos. Sua aplicação possibilita a visão geral das tarefas e responsáveis. Suas principais vantagens são: é uma plataforma 100% *web*, é de fácil utilização, a infraestrutura é reduzida e proporciona controle de atividades do projeto em tempo real.

Por meio da barra “tarefas” do Dot Project, o Gerente de Projetos pode acompanhar todas as atividades do projeto, mesmo à distância, e verificar o seu “status”. Além de indicar a data de início e fim da tarefa, o software ainda indica se houve atraso e quem é o membro da equipe do projeto que é responsável por essa atividade em atraso.

#### **5 CUSTOMIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO PMO DA UEMS**

Customizar, no jargão da área de Gerenciamento de Projetos, é treinar pessoal. Para tanto, a estratégia pedagógica deverá ser a seguinte: 1) primeiro, treina-se a equipe do PMO Central (Reitoria); 2) em seguida serão treinados os técnicos que compõem as equipes correspondentes aos PMOs, em nível 2 (Torre), localizados nas Pró-Reitorias, Diretorias, Assessorias e demais setores administrativos; e, 3) finalmente, o treinamento será disponibilizado às equipes dos PMOs, em nível de Estação Meteorológica (nível 1), localizados nas Unidades Universitárias da UEMS no interior do estado.

#### **6 METODOLOGIA**

A metodologia adotada para o trabalho foi a de Estudo de Caso (YIN, 2001) que abrangeu as etapas: de sensibilização por meio de palestras, de capacitação para que pudessem diagramar os problemas-chaves das 15 Unidades Universitárias da UEMS, com

---

<sup>1</sup> Disponível em: < <http://www.dotproject.net> >. Acesso em: 29 abr. 2012.

intuito de obter um inventário de forma democrática e participativa e, de análise dos resultados alcançados.

Para a Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da UEMS foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

1 - Em outubro de 2011 a Reitoria da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) enviou duas servidoras do seu corpo administrativo para o curso *Elaboração e Gerenciamento de Projetos*, oferecido pela Escola de Governo de Mato Grosso do Sul (ESCOLAGOV), em Dourados-MS. As servidoras constataram a importância do curso e convidaram o instrutor para uma audiência com o Reitor da Universidade, com vistas a demonstrar a importância da Gestão de Projetos para o alcance de bons resultados também na Administração Pública.

2 - Em 14 de outubro do mesmo ano foi realizada para os gestores da UEMS, uma palestra pela ESCOLAGOV sobre os procedimentos para a Implantação de um Escritório de Projetos. Foram abordados sobre os benefícios dessa iniciativa e esclareceu-se que a implantação de um Escritório de Projetos é um projeto que obedece ao ciclo de vida comum a todos os projetos: iniciação, planejamento, execução, controle/ monitoramento e encerramento. Esse ciclo tem como principal referencial o Guia PMBOK, principal referencial teórico do mundo, publicado pelo Project Management Institute (PMI). A reitoria reconhecendo a importância do método tomou providências imediatas para a implantação do Escritório de Projetos da UEMS.

3 - Após a realização da primeira reunião com a reitoria da UEMS foi redigido um “Termo de Abertura do Projeto de Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da UEMS”, documento que formalizou o trabalho.

4 - Em 1º de novembro de 2011, foi realizada na sede da UEMS em Dourados a 1ª oficina de trabalho com vistas à socialização da metodologia de Planejamento Participativo, buscando à identificação dos principais problemas enfrentados pela Instituição como um todo. Participaram dos trabalhos a Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias, Assessorias e os Dirigentes das 15 Unidades Universitárias da UEMS. O objetivo foi capacitar os dirigentes das Unidades Universitárias da UEMS para que pudessem diagramar os problemas-chaves das suas Unidades Universitárias de forma democrática e participativa.

5 - A metodologia adotada para a execução da oficina foi baseada no Método ZOPP (GTZ, 1995) e o instrumento das dinâmicas foi o método “Café pelo Mundo”. O objetivo

final foi construir a “Árvore de Problemas”<sup>2</sup>, ou seja, analisar a relação de causalidade “causa e efeito x resultados” das situações negativas enfrentadas pelas Unidades Universitárias da UEMS.

6 - Os trabalhos foram executados em grupos temáticos (Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, RH e Gerenciamento de Projetos). Os grupos foram divididos e tiveram cinco rodadas para completar os trabalhos. Cada rodada teve duração de 30 minutos. Os grupos giraram em sentido horário. O roteiro da dinâmica foi o seguinte:

- 1º passo:** a turma foi dividida em grupos (Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, RH e Gerenciamento de Projetos);
- 2º passo:** cada grupo elegeu um Anfitrião e um Auxiliar;
- 3º passo:** o anfitrião conduziu os debates e o Auxiliar cronometrou o tempo e anotou as principais idéias dos debates;
- 4º passo:** ao final do tempo, o grupo girou e o Anfitrião recebeu os novos integrantes do grupo e o debate teve novo início;
- 5º passo:** ao final da 5ª rodada todos os membros dos grupos retornaram aos seus grupos de origem e concluíram as ideias com uma súmula de tudo o que foi coletado em todos os giros “pelo mundo”.

5 - Após a vivência da dinâmica, os dirigentes retornaram para as suas Unidades Universitárias e tiveram o prazo de 25 dias para aplicar o Método junto aos seus servidores, com vistas à identificação dos problemas das suas Unidades.

6 - Em 25 de novembro de 2011 foi realizada a 2ª oficina para apresentação dos trabalhos dos dirigentes. Todos os 15 dirigentes compareceram e apresentaram suas principais dificuldades nas linhas temáticas (Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Recursos Humanos e Gerenciamento de Projetos).

7 - Após a apresentação dos trabalhos pelos dirigentes, os dados foram coletados para tabulação e análise. O período de análise dos dados compreendeu os meses de dezembro de 2011 a abril de 2012.

---

<sup>2</sup> A **árvore de problemas** é um instrumento que permite a ordenação e hierarquização das causas e efeitos de um problema escolhido para dar início ao processo de planejamento e que, em última análise, representa o foco das preocupações de um grupo ou instituição que o querem ver resolvido. Todo esse agrupamento de problemas, composto tanto pelo problema originário da análise - chamado de problema central - como por suas causas e efeitos, é estruturado num diagrama conhecido como árvore de problemas. O problema central, como o nome indica, fica colocado no centro do diagrama, enquanto que suas causas hierarquicamente distribuídas ficam na parte inferior do diagrama e os efeitos, na parte superior.

## **7 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A literatura demonstra que nas muitas estruturas de gerenciamento de projetos tem-se observado com sucesso a implantação de Escritórios de Projetos (PESTANA & VALENTE, 2009; PINTO & SILVA, 2009; LACRUZ, 2010; MOUTINHO & KANIESS, 2012) a maioria destes com benefícios significativos para o gerenciamento de projetos e, neste caso de estudo, contribuiu como elemento eficaz na tomada de decisão dos processos administrativos e de melhoria de planejamento institucional.

A análise das informações levantadas durante as oficinas possibilitou avaliar os principais problemas enfrentados pelas 15 Unidades dessa Universidade no que se refere ao Ensino, à Pesquisa e Pós-Graduação, à Extensão, aos Recursos Humanos e ao Gerenciamento de Projetos estão estruturados nas seguintes linhas temáticas: Infraestrutura (laboratorial e física); Tecnologia; Comunicação; Gestão (Administrativa e Financeira); Recursos Humanos (pessoal administrativo, técnicos e docentes); Acadêmicos e Acervo Bibliográfico.

No entanto, esses problemas não estão distribuídos uniformemente entre as Unidades Universitárias. Houve, nessa análise, a identificação de um acentuado número de problemas concentrados nas linhas temáticas “Gestão Administrativa e Financeira” e “Comunicação”, seguidos pelos problemas relacionados à “Tecnologia”, o que é uma surpresa, visto tratar-se de uma Instituição localizada em um mesmo espaço geográfico (Estado) e sob a direção de profissionais com alto grau de formação profissional em áreas estratégicas do conhecimento (Educação).

Ficou evidente que os problemas relacionados à Tecnologia (falta de espaço multimídia, tanto laboratórios de informática, quanto salas de apoio multimídia para professores, falta e/ou obsolescência de microcomputadores, falta de pontos para acesso à Internet, baixa velocidade para comunicação “on line”, falta de equipamentos multimídia como *datashows*, *notebooks* etc.), estão *linkados* aos problemas de “Gestão Administrativa e Financeira” e “Comunicação”, resultando em notório “desgaste” das peças fundamentais que compõem a Instituição como um todo: os seus “Recursos Humanos”. Essa linha, por sinal, subdividida em: pessoal administrativo, técnicos e docentes concentra problemas que têm desdobramentos em outra área gravitacional: os acadêmicos.

A linha temática “Acadêmicos” – que em última instância é a razão de existir de uma instituição de ensino – é transversal a todas as demais estruturas dessa diagramação: o ensino, a pesquisa, a extensão, os recursos humanos e a gestão de projetos. A UEMS, assim, como

todas as demais instituições de ensino, é fruto de uma estrutura cartesiana que “dividiu o todo em partes” a fim de melhor compreendê-lo, mas depois não conseguiu juntar novamente para compor um “novo todo”. O resultado desse processo de construção do conhecimento é a fragmentação da Instituição, resultando em uma falta de INTEGRALIDADE, da qual resultam os problemas apontados nesse estudo pelas próprias Unidades Universitárias: alunos desmotivados (não se interessam pelos projetos de pesquisa e extensão da Instituição, alto índice de evasão, conflitos étnico-raciais – em algumas Unidades, conflitos com professores etc.).

Os problemas localizados na linha temática “Comunicação” são subdivididos em duas sublinhas temáticas: a comunicação interna (entre os próprios funcionários da própria Unidade Universitária e entre a Direção da Unidade Universitária e as demais Unidades), e, comunicação externa (comunidade científica “entre pares” e a própria comunidade ao entorno da Unidade Universitária). É importante observar que essa linha temática “Comunicação” está estreitamente ligada a três outras linhas temáticas igualmente importantes: a “Gestão Administrativa e Financeira”, a “Tecnologia” e “Recursos Humanos”, visto que essas quatro linhas, juntas, formam um só corpo que deveria funcionar integralmente e em sinergia.

Finalmente, a última linha temática “Gestão de Projetos” levantou problemas que são transversais às demais linhas temáticas: Infraestrutura, Recursos Humanos, Comunicação, Tecnologia, Acadêmicos e Acervo Bibliográfico. Na demonstração a seguir (Figura 04) foi aplicada a técnica “Árvore dos Problemas” para entender como esses problemas estão estruturados.

Nota-se na diagramação, que os problemas causados por gestão administrativa e financeira deficiente, comunicação ineficiente e baixo número de recursos humanos qualificados nas Unidades Universitárias levaram ao macro problema que identificou a: - Inexistência de programas que articulem os projetos espalhados pelas unidades da UEMS, voltados para os mesmos temas (deveria haver um projeto guarda-chuva que abrangesse tanto ensino, pesquisa e extensão). O que proporcionou a identificação do grave impacto negativo: Gestão desarticulada dos projetos com perda de recursos, comprometendo a gestão institucional como um todo (Figura 04). Os resultados revelaram a necessidade de transformações, ou seja, as alterações percebidas no modelo de gestão precisam ser aprimoradas tanto no que se refere à aplicação de ferramentas inovadoras como nas práticas de gerenciamento de projetos.

<b>IMPACTO NEGATIVO:</b> Gestão desarticulada dos projetos com perda de recursos, comprometendo a gestão institucional como um todo.		
<b>MACRO PROBLEMA:</b> Inexistência de programas que articulem os projetos espalhados pelas unidades da UEMS, voltados para os mesmos temas (deveria haver um projeto guarda-chuva que abrangesse tanto ensino, pesquisa e extensão).		
<b>CAUSAS:</b>		
<b>GESTÃO ADM. E FINANCEIRA</b>	<b>COMUNICAÇÃO INEFICIENTE</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Falta de financiamento interno para a execução de projetos	Os projetos têm pouca divulgação até mesmo pelos professores e alunos	Poucos professores doutores efetivos e colaboradores para projetos com financiamento externo Professor convocado pode assumir projetos de pesquisa agregando-os à carga horária
Falta de recursos para os professores participarem de congressos	Não há um site específico para a publicação de projetos de pesquisa dos docentes da UEMS;	Poucos professores efetivos qualificados para concorrer a editais de fomento externo
Os riscos dos projetos não são avaliados corretamente	Dificuldade em criar redes de pesquisa dentro da própria instituição (os pesquisadores não contam com canais de diálogo/aproximação para a formação de grupos de pesquisa);	Impedimento do professor colaborador em coordenar projetos
Os cronogramas não são acompanhados democraticamente, de forma que todos possam “ver” (identificar) as dificuldades de execução	Falta de investimento para a apresentação das pesquisas em congressos nacionais e internacionais para professores e alunos;	Regime de trabalho inadequado para professor colaborador horista
Atraso na liberação dos recursos comprometendo os resultados dos projetos	Falta de recursos para vinda de palestrantes nas semanas acadêmicas	Desconhecimento das Metodologias de gestão de projetos

**Figura 04** Diagramação de problemas referentes à linha temática Gestão de Projetos da UEMS.

De acordo com Furtado *et al.* (2011), estudando o governo do Estado do Espírito Santo que adotou uma estratégia envolvendo práticas de gerenciamento de projetos para o monitoramento de obras e desenvolvimento de serviços públicos os órgãos estaduais tornaram-se mais eficientes quando norteados por este método de trabalho nos principais pontos: fluidez da informação, tomada de decisão e na redução de prazo de entrega de serviços e obras, considerando-se a relevância desses dois últimos aspectos no setor público.

Nas Universidades públicas, os processos de compra devido ao cumprimento da legislação que obriga a realização de processos licitatórios, geralmente, são muito morosos ou

ainda a falta de recursos dificulta o cumprimento dos objetivos planejados. A UEMS não fugiu à regra, quando a falta de recursos impediu a realização das etapas de customização e demais fases da implantação do escritório de projetos planejadas.

Todavia, o levantamento dos problemas neste estudo possibilitou o planejamento e a elaboração de uma carteira de projetos coletiva, com a participação de todas as Unidades Universitárias da UEMS. A carteira de projetos tornou-se uma ferramenta estratégica a qual possibilitou, a partir de 2012, tanto a captação de recursos financeiros junto ao governo federal (Figura 05) e estadual, como também facilitou o monitoramento e a gestão dos projetos prioritários relativos à infraestrutura da Universidade.

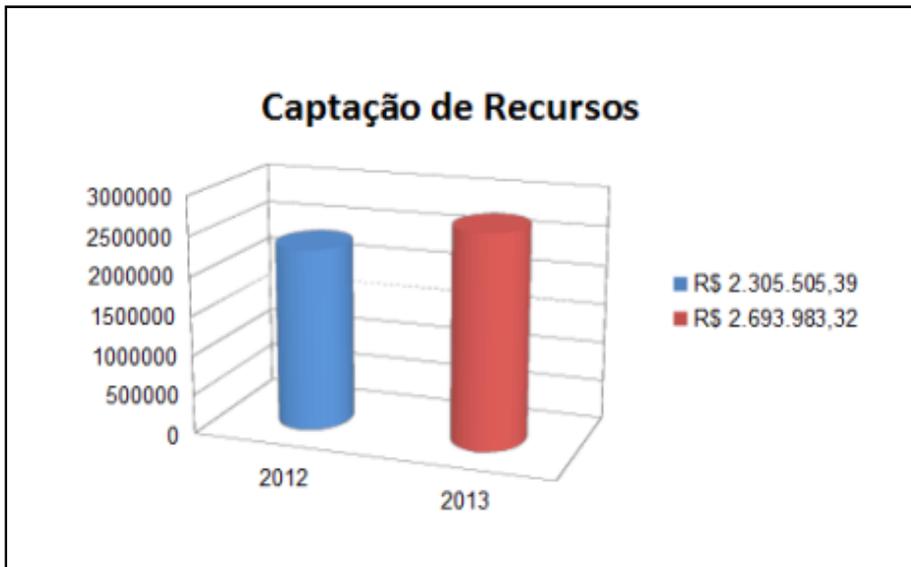
É importante ressaltar que os gestores da Instituição elegeram alguns projetos estratégicos de áreas prioritárias para resolver os problemas mais urgentes em conformidade com a indicação dos dirigentes das Unidades Universitárias nas oficinas.

Destaca-se que foi realizado concurso público para sanar a lacuna levantada de falta de técnicos administrativos e já foram empossados mais de 90 servidores.

No tocante à infraestrutura de equipamentos de informática, ficou evidente que os problemas, no geral, dizem respeito à Tecnologia (falta de espaço multimídia, tanto laboratórios de informática, quanto salas de apoio multimídia para professores, falta e/ou obsolescência de microcomputadores, falta de pontos para acesso à Internet, baixa velocidade para comunicação “*on line*” e, falta de equipamentos multimídia como *datashows*, *notebooks*, etc).

Como resultado concreto deste diagnóstico, a UEMS fez a aquisição de 800 novos computadores, podendo solucionar esse problema e atender os mais de 8200 acadêmicos. Mas, também, proporcionar melhor condição de trabalho para cerca de 600 docentes e 300 técnico-administrativos.

Esta iniciativa possibilitou a aquisição de seu primeiro ônibus para o transporte de alunos, professores e técnicos em viagens interestaduais para participar de congressos e eventos científicos. Ainda em 2012, conquistaram-se recursos para a construção de três salas de aulas e do laboratório de geoprocessamento para a Unidade Universitária de Mundo Novo. Em 2013 os recursos captados permitiram ampliar a infraestrutura da UEMS, pois estes serviram para a construção de um Anfiteatro novo com capacidade para mais de 800 lugares. Como também, para a construção do Centro de Informatização da UEMS o qual atenderá a todas as Unidades Universitárias, permitindo maior agilidade no acesso a comunicação.



**Figura 05** Demonstrativo da captação de recursos federais (valor em reais) em 2012 e 2013.

Parte desses recursos proporcionará também, a aquisição de Plataformas Digitais, possibilitando aos professores e alunos o acesso a novas tecnologias e a ampliação do acesso a novos conhecimentos. Trata-se de um conjunto de ferramentas de alta tecnologia integradas por um sistema operacional mobile, de fácil customização, criado especificamente para alavancar o desenvolvimento de materiais para aulas e palestras, auxiliando o professor/palestrante no processo de explanação de determinado assunto, e possibilitando, também, a interatividade com seus alunos/ouvintes. Essa iniciativa dará um *feedback* positivo à comunidade acadêmica da UEMS, o que amenizará sua insatisfação relativa à tecnologia.

No Espírito Santo o Governador elegeu somente 20 projetos prioritários em áreas como Educação, Ciência e Tecnologia (7 projetos); Segurança Pública e Justiça (3); Infraestrutura, Saneamento e Transportes (5 projetos); Gestão e Valorização do Servidor (2); e, Combate à Pobreza (1 projeto). A estratégia de iniciar com poucos projetos e, ampliar gradativamente possibilitou maior controle na Gestão dos Projetos e, foi essencial para o sucesso do PMO naquele estado (NETO E JANUZZI, 2008).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações coletadas nesse processo inicial de Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da UEMS, em que houve uma diagramação dos problemas enfrentados pelas Unidades Universitárias da UEMS, ficou claro a necessidade da Alta

Direção da Instituição voltar sua atenção na resolução dos problemas mais urgentes que estão ligados às linhas temáticas: Gestão (Administrativa e Financeira e de Recursos Humanos), Tecnologia e Comunicação. Esses problemas, de acordo com essa diagramação, têm sido as “raízes” de tantos outros problemas apontados nesse estudo.

As próximas etapas desse processo deverão conter ações que possibilitem a integralidade de trabalho, focando sempre na definição clara de objetivos e focados na obtenção de resultados tangíveis e mensuráveis. Sugere-se que sejam escolhidos os problemas a serem priorizados para resolução imediata e, com base neles, sejam eleitos **projetos institucionais integrados** que sejam coordenados pelo Escritório de Projetos da UEMS. Para alcançar esse nível de gestão institucional é essencial que todos os níveis da Instituição sejam orientados a trabalhar seguindo as orientações do Escritório de Projetos (PMO). Para tanto, é fundamental que seja fortalecida a infraestrutura física e de recursos humanos do Escritório para o seu pleno funcionamento. É imprescindível, para a sustentabilidade/credibilidade do Escritório de Projetos (PMO), que os dados coletados e tabulados sejam as referências para nortear/priorizar os projetos da Instituição, visto que se trata de uma construção coletiva, em que foram levantadas expectativas de resolução dos problemas pelos atores envolvidos no processo.

O próximo ciclo de trabalho (**3ª etapa, vide Figura 01**) é muito importante, pois trata da “Customização de metodologias e ferramentas de trabalho” para o Escritório de Projetos (PMO). Nessa etapa, serão definidos os instrumentos (softwares, equipe, local etc.) que possibilitem as demais ações, como: treinamentos da equipe de trabalho das Unidades Universitárias, ações para mudança de cultura organizacional (4ª etapa), divulgação etc. São processos importantes para se atingir o objetivo principal do trabalho, que é o pleno funcionamento do Escritório de Projetos (PMO) nos três níveis (Estratégico, Torre e Estação Meteorológica) da UEMS (5ª etapa).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CRAWFORD, L. The strategic project office: A guide to improving organizational performance. New York: Marcel Dekker, 2002.

DIMANDE, C.; ANDRADE, R. Proposição de uma alternativa de gestão de projetos para uma organização de pesquisa agroindustrial. In: XIII SIMPEP. Bauru, SP, 6 a 8 de Novembro de 2006 Anais... São Paulo, 2006.

DOTPROJECT. Project Management Software. Disponível em: <<http://www.dotproject.net>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Curso de gerenciamento de projetos (Apostila). Brasília: ENAP, 2003.

Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – Chapters Brasileiros, Relatório, 2010. [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org).

FURTADO, M. A. P., FORTUNATO, G., TEIXEIRA, A. Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. 6 (2011), pp 167-183.

GTZ. O Enfoque PCM/ZOPP da GTZ para gerenciamento de projetos. Brasília: Mimeo, 1995.

LACRUZ, A. J. Escritório de Projetos em organização sem fins lucrativos: estudo de caso. In: 10º Seminário Internacional de Gerenciamento de Projetos do PMI São Paulo. São Paulo-SP. 2010.

MOUTINHO, J. da A.; KNISS, C. T. Contribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Laboratório de P&D de uma Universidade Pública. Revista de Gestão de Projetos – GeP, São Paulo, v.3 n.2., p282-293, 2012.

NETO, O. G. de S.; JANUZZI, H. B. Gerenciamento de projetos na Administração Pública: caso de sucesso do Governo do Estado do Espírito Santo. Curitiba: Revista Mundo PM, Editora Mundo, vol. 18, p.46-51, 2008.

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da Implantação do Escritório de Projetos à Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER) [Artigo]. In: III Congresso Consad de Gestão Pública do ES (CONSAD). Vitória. 2009.

PINTO, A. M. A. & SILVA, W. da S. A utilização de Escritório de Gerenciamento de Projetos Na Gestão da Administração Pública. Um Estudo de Caso: Governo do Estado do Rio de Janeiro. [Painel 29: A Experiência dos escritórios de projetos]. In: II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília. 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 3ª Edição. USA: Four Campus Boulevard, New Square, 2004.

RIBEIRO, E.; MORAES, J. RUIZ, A. Identificação e caracterização de dificuldades na execução de projetos de P&D financiados pela FINEP. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 5, 6 e 7 de Agosto de 2010, Niterói. Anais eletrônicos...Niterói, 2010. Disponível:<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_0214\\_1004.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0214_1004.pdf)>.

SBRAGIA, R.; RODRIGUES, I.; GONZÁLES, F. Escritório de Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática. 2002. Série de Working Papers. Working Paper nº 02/007. EAD. FEA. USP. Disponível em:< <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>>.

YIN, R. K. Estudo de Caso. São Paulo: planejamento e métodos. 2ed. São Paulo: Bookman, 2001.