UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

Faculdade de Administração e de Turismo

Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP

Dissertação

Escritório de Projetos: uma proposta de implantação na UFPel

Lisandra Machado Kerchirne

Pelotas, 2018

Lisandra Machado Kerchirne

Escritório de Projetos:
Uma proposta de implantação na UFPel

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Faculdade de Administração e de Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof ª. Dr ª. Janaína Mendes de Oliveira

Pelotas, 2018

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

K39e Kerchirne, Lisandra Machado

Escritório de projetos : uma proposta de implantação na UFPel / Lisandra Machado Kerchirne ; Janaína Mendes de Oliveira, orientadora. — Pelotas, 2018.

76 f.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2018.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Escritório de projetos. 3. Universidade pública federal. 4. Administração pública. I. Oliveira, Janaína Mendes de, orient. II. Título.

CDD : 351

Elaborada por Maria Inez Figueiredo Figas Machado CRB: 10/1612

Lisandra Machado Kerchirne

Escritório de Projetos: Uma proposta de implantação na UFPel

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 29/11/2018

Banca examinadora:

.....

Profa. Dra. Janaína Mendes de Oliveira

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

.....

Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina

.....

Prof. Dr. Rafael Guerra Lund

Doutor em Odontologia pela Universidade Federal de Pelotas

Dedico este trabalho ao meu pai, Iramar Kerchirne
(In memoriam).

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Criador por toda a força recebida e a minha família e amigos pelo apoio e compreensão durante esta caminhada.

Obrigada a minha orientadora pela disposição em me guiar até aqui.

“Agradeço a todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito. ”

Francisco Cândido Xavier

RESUMO

KERCHIRNE, Lisandra Machado. **Escritório de Projetos:** Uma proposta de implantação na UFPel. 2018. 76f Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

O Gerenciamento de Projetos possui um amplo campo de estudo demonstrando os benefícios advindos da aplicação de suas práticas para a eficiência organizacional tanto para a iniciativa privada quanto para a administração pública. Contudo, a criação de unidades especializadas como os Escritórios de Projetos em Universidades Públicas Federais ainda é pouco difundida. Esta pesquisa apresenta exemplos práticos de Escritórios de Projetos em Instituições de Ensino Superior que possibilitaram angariar subsídios para a construção de uma proposta de implantação de um Escritório na Universidade Federal de Pelotas. Para alcançar os objetivos, a pesquisa foi construída a partir de revisão bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas. Conclui-se que apesar do estágio de conhecimento das técnicas de gerenciamento de projetos e o emprego de metodologias específicas diferir entre as unidades analisadas, todas buscam o aprimoramento de suas estruturas e ferramentas demonstrando a conscientização acerca da importância do gerenciamento de projetos para as organizações nas quais estão inseridas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Escritório de Projetos; Universidade Pública Federal; Administração Pública.

ABSTRACT

KERCHIRNE, Lisandra Machado. **Project Office:** Implementation proposal at UFPel. 2018. 76p. Dissertation (Professional Master in Public Administration) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

Project Management has a wide field of study demonstrating the benefits of applying its practices to organizational efficiency for both private and public administration. However, the creation of specialized units such as Project Offices in Federal Public Universities is still poorly publicized. This research presents practical examples of Project Offices in Higher Education Institutions that made it possible to raise subsidies for the construction of a proposal for the establishment of an Office at the Federal University of Pelotas. To reach the objectives, the research was constructed from bibliographic review, documentary research and field research through semi-structured interviews. It is concluded that although the stage of knowledge of project management techniques and the use of specific methodologies differ between the analyzed units, they seek the improvement of their structures and tools demonstrating the awareness about the importance of project management for the organizations in which they are inserted.

Keywords: Project Management; Project Offices; Federal Public University; Public Administration

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologias de Escritórios de Gerenciamento de Projetos 29
Quadro 2 - Benefícios da Gestão de Projetos através do EGP 31
Quadro 3 - Benefícios do Gerenciamento de Projetos para a administração pública e privada 33
Quadro 4 - Modelos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos nas Universidades Públicas Federais 34
Quadro 5 - Cronograma de atividades da pesquisa 38
Quadro 6 - Metodologias de Gerenciamento de Projetos 40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de tramitação de projetos de pesquisa na UFPEL 51
Figura 2 - Organograma do Escritório de Projetos 62
Figura 3 - Fluxograma de tramitação de Projetos NUAP 63
Figura 4 - Fluxograma de tramitação de Projetos NUGEP 64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Objetivos 14
1.2 Justificativa 14
2 REFERENCIAL TEÓRICO 16
2.1 Gerenciamento de Projetos 16
2.1.1 Gerenciamento de Projetos na Administração Pública 18
2.2 Conceitos de Escritórios de Projetos 22
2.2.1 Atribuições do Escritório de Gerenciamento de Projetos 24
2.1.2 Tipologias de Escritórios de Gerenciamento de Projetos 27
2.1.3 Benefícios do Gerenciamento de Projetos através do EGP 30
3 METODOLOGIA 33
3.1 Classificação da pesquisa 33
3.2 Coleta de dados 34
3.3 Análise dos dados 38
3.4 Fases da pesquisa 38
4 RESULTADOS DA PESQUISA 39
4.1 Escritório de Projetos EcoAgile 39
4.2 Escritório Institucional de Apoio ao Pesquisador (EIAP) 45
4.3 Comissão Interdisciplinar de Projetos e Núcleo de Apoio a Projetos 50
5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS 56
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 61
6.1 Escritório de Projetos UFPel 61
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 67
REFERÊNCIAS 69
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA ETAPA 1 74
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA ETAPA 2 76

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira vem passando por transformações nas últimas décadas com a implantação, na segunda metade dos anos 90, da Reforma Gerencial do Estado patrocinada por Bresser-Pereira quando assumiu o Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE. Uma característica importante dessa reforma foi a incorporação de métodos de gestão utilizados pela iniciativa privada, como as práticas de gestão voltadas à agilidade de processos, controle dos resultados e implementação de estratégias de médio e longo prazo (BRESSER-PEREIRA, 2000). Destacam-se nesse contexto as técnicas de gerenciamento de projetos adotadas com sucesso no meio empresarial.

De acordo com Souza (2010) é dever das organizações públicas fomentar o desenvolvimento de novas tecnologias e introduzir métodos inovadores no setor público objetivando prestar atendimento de excelência à sociedade que é sua finalidade precípua. Diante disso, a adequada gestão de projetos pode transformar o planejamento em resultados e promover a eficiência do setor público, atentando para a adequada alocação de recursos, para o cumprimento de prazos e primando pela qualidade de seus produtos e serviços.

Kerzner (2011) define projeto como um empreendimento único, multifuncional que têm data específica para seu início e término e que durante sua execução depende de pessoal para desempenhar atividades vinculadas ao projeto, também necessita de equipamentos, instalações e recursos financeiros. Para alcançar uma melhor gestão e alinhamento com os objetivos das organizações, a literatura indica que os projetos devem ser geridos por uma unidade conhecida como Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou, em inglês, *Project Management Office (PMO)*. Esta unidade é responsável por organizar os melhores métodos e aplicar as melhores ferramentas de gerenciamento, além de contar com uma equipe especializada dedicada a contribuir para o alcance dos resultados da organização (PATAH; CARVALHO, 2009). Neste trabalho, será adotada a terminologia em português Escritório de Projetos, Escritório ou, simplesmente, EGP.

Para Rorato e Dias (2011) as empresas públicas cuja finalidade seja a atividade econômica e que, em razão disso, disputam a inserção de seus produtos no mercado vem aplicando há mais tempo técnicas de gerenciamento de projetos para a

modernização de suas atividades administrativas. Por outro lado, essas mesmas técnicas ainda são de uso incipiente por parte daquelas instituições prestadoras de serviços, tanto da administração direta ou indireta, dotadas ou não de autonomia administrativa. Estudar o gerenciamento de projetos no contexto da administração pública além de preencher a lacuna existente pela escassez de estudos na área, torna-se uma questão relevante para a descobertas de novas ferramentas e técnicas possibilitando a implantação na esfera pública daquilo que já é sucesso no âmbito privado, com as devidas adaptações.

No caso das universidades públicas federais, Oliveira et al. (2017) observam que a maioria não possui uma estrutura formal voltada para a gestão de projetos. As demandas inerentes aos projetos acabam esbarrando na burocracia presente nessas instituições o que dificulta soluções ágeis e respostas imediatas.

Encontra-se, nesse cenário, a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), fundação criada em 08 de agosto de 1969 quando da transformação da Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul. A Instituição possui 22 (vinte e duas) unidades acadêmicas nas quais oferece ensino superior através de cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado para mais de vinte mil alunos distribuídos em seis campi.na cidade de Pelotas e Capão do Leão. Na área administrativa, a UFPel possui em torno de 1.300 (mil e trezentas) instalações e em seu quadro funcional conta com a colaboração de aproximadamente três mil servidores entre docentes, técnicos e professores substitutos[1].Pode-se perceber que a UFPel é detentora de uma considerável estrutura administrativa e acadêmica que poderia se beneficiar amplamente das práticas de gerenciamento de projetos.

Como poderá ser visto na revisão da literatura, a execução bem-sucedida de projetos no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES) facilita a captação de recursos extra orçamentários o que contribui para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades de ensino, pesquisa e extensão e, também, para a integração e o aperfeiçoamento da gestão administrativa e acadêmica.

Pelas razões apresentadas, este estudo teve o objetivo de elaborar uma proposta de Escritório de Projetos para a UFPel que contribua para a eficiência da gestão de projetos da Instituição.

A presente pesquisa está estruturada em sete capítulos. O capítulo 1 contém a introdução e contempla a contextualização do tema da pesquisa, seguida dos

[1]Informação extraída da página institucional da UFPel, disponível em: http://portal.ufpel.edu.br/historico/

objetivos e da justificativa. No capítulo 2 é apresentada uma revisão da literatura abrangendo a temática do Gerenciamento de Projetos e do Escritório de Gerenciamento de Projetos. No capítulo 3 descreve-se a metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos baseada em revisão bibliográfica, pesquisa documental e de campo através de entrevistas semiestruturadas.

O capítulo 4 apresenta os resultados da investigação obtidos junto aos Escritórios de Projeto estudados e junto aos órgãos da UFPel responsáveis pela análise de projetos e prestação de apoio aos pesquisadores. No capítulo 5 é feita a discussão dos resultados seguido pelo capítulo 6 onde é apresentada a proposta de intervenção. Por fim, no capítulo 7 apresentam-se as considerações finais abordando as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestão para estudos futuros.

2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é elaborar uma proposta de Escritório de Gerenciamento de Projetos no âmbito da Universidade Federal de Pelotas. Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

(a) Compreender o processo de implantação do EGP em outras Instituições Federais de Ensino Superior.
(b) Identificar as características e atribuições dos EGPs;
(c) Verificar os benefícios advindos do funcionamento do EGP;
(d) Realizar um diagnóstico da UFPel em relação às práticas de gestão de projetos de pesquisa.

3 Justificativa

No contexto da Nova Administração Pública a Gestão de Projetos surge como uma alternativa relevante ao alcance do almejado ganho de qualidade e efetividade no setor público por meio da implantação de práticas de planejamento e execução de tarefas de forma estruturada, feita por pessoal capacitado, tendo objetivos claros e definidos, além de um cronograma e orçamento previamente estabelecidos.

Apesar do gerenciamento de projetos apresentar técnicas que primam elos princípios da efetividade, economicidade, eficiência, transparência e prestação de

contas, a sua implantação nas instituições de ensino superior ainda é bastante recente.

Dessa forma, o presente estudo se justifica em razão da carência de exemplos práticos de Escritórios de Projetos em universidades públicas que permitam a descoberta de ferramentas e metodologias específicas para o contexto destas Instituições na busca pelo planejamento de ações futuras e o alinhamento com os objetivos organizacionais. A elaboração da proposta de implantação do Escritório na UFPel também poderá servir de inspiração e guia para outras IES, haja vista a similaridade das atividades administrativas e acadêmicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos sobre gerenciamento de projetos e definições sobre Escritórios de Gerenciamento de Projetos abordados por importantes autores encontrados na literatura nacional e internacional.

2.1 Gerenciamento de projetos

A temática de gerenciamento de projetos não é uma abordagem recente. Já na década de 50 empreiteiros americanos atendiam a clientes dos setores aeroespacial e de defesa através de escritórios de projetos criados com a finalidade exclusiva de atender a grandes empreendimentos específicos que exigiam maior capacidade de planejamento das atividades desenvolvidas A partir de 1990 os benefícios do gerenciamento de projetos passaram a ser reconhecidos como efetivos também para outros setores e começaram a se expandir para indústrias fora das áreas restritas do governo e das grandes indústrias do setor de construção (KERZNER, 2003; 2009). Tsaturyan e Müller (2015) apontam que a popularização do gerenciamento de projetos ocorrida durante este período se expandiu também para outros setores como serviços financeiros, seguros e serviços públicos. Isso se deu em decorrência da expansão dos negócios em múltiplas linhas de produtos, avanços tecnológicos e aumento dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (KERZNER, 2017).

Um marco importante para a disseminação das práticas de gerenciamento de projetos foi a criação do *Project Management Institute (PMI),* em 1969 na Pensilvânia, Estados Unidos, com o objetivo de profissionalizar a área. Atualmente o PMI é a maior associação mundial sem fins lucrativos para profissionais de gerenciamento de projetos com mais de meio milhão de associados, 280 (duzentos e oitenta) escritórios distribuídos em 180 (cento e oitenta) países, incluindo o Brasil[2]. Sua publicação mais importante é o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), agora em sua sexta edição, que apresenta um conjunto de práticas tradicionais comprovadas que são amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão.

[2] Informação extraída da página eletrônica do PMI Brasil disponível em: https://brasil.pmi.org/

O Guia PMBOK (2017) define projeto como um empreendimento único que possui início e fim definidos voltado à criação de um produto, serviço ou resultado específico dentro de parâmetros como prazo, custo, escopo e qualidade. Thi e Swierczek (2010) apontam que além dos parâmetros contidos no PMBOK também deve-se levar em consideração a estabilidade do ambiente e a qualificação do gerente e de sua equipe uma vez que estes elementos demonstram ter impacto positivo sobre a eficácia do projeto.

Dá-se o nome de gerenciamento à capacidade de administrar atividades para que os projetos sejam finalizados e entregues atendendo aos requisitos básicos de prazo, custo e satisfação do cliente. De acordo com o Guia PMBOK (2017) as técnicas de gerenciamento também se estendem aos programas e portfólios. Um programa é formado por um grupo relacionado de subprogramas, projetos e outras atividades gerenciados de maneira coordenada dentro de um portfólio possibilitando alcançar benefícios que não seriam atingidos caso os projetos fossem administrados isoladamente. O portfólio, por sua vez, engloba subportfólios, programas e outras operações gerenciadas em grupo com a finalidade de atender aos objetos estratégicos da empresa.

Wirick (2011) aponta que os projetos podem ser gerenciados mediante os mesmos princípios independente de seu tamanho ou dos seus desafios, sendo que o seu sucesso dependerá de como o empreendimento for gerido. Ainda segundo o guia PMBOK (2017), a gestão de projetos é conceituada como a aplicação de conhecimento, ferramentas e técnicas necessárias à execução das atividades do projeto com o objetivo de atender aos seus requisitos.

De acordo com Srivannaboon (2009), o gerenciamento de projetos é atualmente reconhecido pelos altos executivos como o principal veículo para a implementação da estratégia organizacional aumentando significativamente o alcance da performance almejada pela organização. Outros benefícios proporcionados pela adequada gestão de projetos estão relacionados à redução de tempo e de pessoal para a conclusão de trabalhos, melhor controle sobre as mudanças de escopo, melhor aproveitamento de recursos, além de promover suporte para aprimorar a tomada de decisão na empresa (KERZNER, 2017).

No mesmo sentido, Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009) indicam que o gerenciamento de projetos é essencial para a execução das atividades das

organizações, pois permite realizar o planejamento, monitoramento e controle dos produtos e serviços para que sejam atingidos os objetivos propostos concernentes ao prazo, custo e qualidade. A necessidade de centralizar e otimizar essas atividades fez com que surgisse a figura do EGP cujas características serão abordadas no decorrer deste trabalho. Assim como Srivannaboon (2009), os autores apontam que o papel do Escritório de Projetos deve estar alinhado com os objetivos institucionais de cada organização a fim de potencializar a efetividade dos projetos.

2.1.1 Gerenciamento de projetos na Administração Pública

A administração pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. Para atender a essa finalidade é necessário romper com os modelos tradicionais e estruturar a gestão em função dos resultados em benefício da sociedade. Assim, para Klering, Porsse e Guadanin (2010), torna-se primordial promover a eficiência da administração pública e aumentar a qualidade dos serviços prestados.

Silva Júnior (2014) argumenta que as ferramentas do gerenciamento de projetos são úteis para que os governantes consigam utilizar os recursos públicos com eficácia para a consecução de projetos em prol da população. Conforme Araújo, Júnior e Abreu (2015) assim como nas organizações privadas a difusão do conhecimento sobre gerenciamento de projetos é cada vez mais crescente também nas organizações públicas. Isto porque, segundo os autores, as instituições públicas veem no gerenciamento de projetos um meio para o cumprimento de sua função social.

O foco dos projetos executados por organizações privadas reside na obtenção de lucro ou outro benefício voltado essencialmente ao empreendedor do projeto. Os projetos públicos, por outro lado, estão direcionados à resolução efetiva ou mitigação de um problema de interesse público mesmo que esse empreendimento não seja economicamente viável tomando por base o ponto de vista do mercado. Os projetos públicos ainda precisam atender a normas legais e restrições de orçamento, além da necessidade de justificar a utilização dos recursos (SOUZA; SAVI, 2011).

No mesmo sentido, Wirick (2011) aponta que além da necessidade de obediência a normas legais e políticas que restringem a gestão de projetos as

organizações públicas ainda enfrentam problemas de capacitação de seu quadro técnico nessa área. Segundo o autor, a gestão de recursos humanos é a que implica em maiores custos e desafios. Dentre os desafios são citadas dificuldades em estabelecer recompensas; servidores atuando em projetos relevantes não necessariamente possuem as melhores remunerações visto que os critérios de promoção e aumento de salários são regulados por legislação específica; maior dificuldade em demitir funcionários além de interferências políticas via de regra presentes nas instituições públicas.

Importante destacar que as partes interessadas nos projetos públicos, entre os quais destacam-se a imprensa e a população, são mais exigentes com a qualidade dos empreendimentos uma vez que os projetos são custeados com verbas públicas e, portanto, faz com que todos se sintam no direito de exigir que a qualidade atenda suas expectativas e necessidades (WIRICK, 2011).

Visando auxiliar as organizações públicas a nortearem seus projetos e aumentarem os índices de sucesso, o PMI publicou uma extensão para o governo do Guia PMBOK oferecendo uma visão ampla das melhores práticas que servem como referência para a condução de projetos públicos. De acordo com a extensão os projetos governamentais possuem peculiaridades em relação aos do setor privado, como já discutidos por outros autores. O Guia salienta as questões legais e de orçamento e, também, o fato dos recursos serem oriundos de tributos o que aumenta a responsabilidade pelo alcance do sucesso do projeto. Some-se a isso o fato de que as organizações públicas além de trabalharem com vultosas somas financeiras abrangem diversas áreas de atuação que são de suma importância para a sociedade, tais como serviços de segurança, financeiros, de saúde e de educação, entre muitos outros.

Entre os serviços de educação encontram-se aqueles prestados pelas Instituições de Ensino Superior. No que concerne às Universidades, Souza et al. (2013) realizaram um estudo no qual foi investigada a missão de Universidades Públicas Federais Brasileiras e foi constatado que a ênfase está voltada para:

a) Formação de profissionais e cidadãos comprometidos com questões sociais;
b) Produção e disseminação do conhecimento;
c) Fomento do desenvolvimento nacional, regional e internacional;

d) Produção e estímulo da investigação científica;
e) Criação e disseminação cultural e de atividades criativas.

Os autores também concluíram que as Universidades apresentam um modelo híbrido entre os modelos humboldtiano, napoleônico e americano focando tanto na produção de um saber puro, independente e alheio às pressões externas como na produção de um conhecimento voltado ao atendimento de demandas específicas locais, regionais ou internacionais admitindo uma relação de mão-dupla entre universidade e sociedade.

Nos últimos anos as Universidades públicas viveram um momento de retomada da valorização do ensino superior representada pela expansão do número de instituições, pela ampliação e recuperação da infraestrutura dos campis existentes, aumento da oferta de vagas e reposição do quadro docente e técnico de seus servidores através do Programa REUNI. Essa expansão foi acompanhada de maiores investimentos financeiros para que as Instituições pudessem atender satisfatoriamente ao crescimento de suas responsabilidades. Contudo, a crise financeira vivida pelo país recentemente e a aprovação do teto dos gastos públicos que incluem despesas com educação superior configuram numa ameaça à manutenção das atividades acadêmicas e administrativas sem que seja necessária, principalmente, a redução de cursos, vagas e de projetos de desenvolvimento e pesquisa. É nesse cenário que as ferramentas da gestão de projetos se mostram como uma alternativa para que as instituições públicas de ensino superior continuem cumprindo a sua missão diante da sociedade.

Para Oliveira et al. (2017) a execução de projetos nas IES permite a captação de recursos extra orçamentários, contribuindo para o desenvolvimento de diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão. As universidades de natureza pública têm o compromisso de gerar o desenvolvimento social por meio de suas ações e da disseminação do conhecimento. Moutinho e Kniess (2012) apontam que a ampliação dos custos das pesquisas de ponta impulsiona a procura por novas fontes de recursos. Garnica e Torkomian (2009) apontam que a universidade enquanto organização de ciência e tecnologia pode cooperar com empresas e demais instituições disponibilizando pesquisa e extensão como formas de viabilizar o desenvolvimento econômico. A Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, conhecida como o Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, regulamentada pelo Decreto nº 9.283, de 07

de fevereiro de 2018, veio para simplificar os procedimentos envolvendo projetos de ciência, tecnologia e inovação e promover a cooperação entre órgãos públicos e privados e entre empresas.

Diante disso, torna-se imprescindível que a execução dos projetos seja conduzida por meio de uma gestão eficiente dos recursos para que os resultados desejados sejam alcançados (CARVALHO et al., 2011). Ainda de acordo com os mesmos autores, através do Escritório é possível construir um mapeamento de competências dos pesquisadores de forma a desenhar as linhas de pesquisa e atuação de cada um facilitando a construção de um banco de dados de projetos sujeitos a financiamento (CARVALHO et al., 2011).

Na literatura nacional são relatados alguns casos de implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em universidades e institutos federais que serão abordados neste estudo por atenderem ao desenvolvimento desta pesquisa.

Sizo et al. (2013) realizaram um estudo na Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) feito com o objetivo de analisar as fases de implantação do Escritório de Projetos (EP-UFOPA). O Escritório foi criado para gerenciar o PDI da Instituição e prestar auxílio às unidades administrativas na efetivação de suas ações estratégicas. Os autores salientam que o Escritório priorizará primeiramente os projetos administrativos para num segundo momento atender aos projetos de ensino, pesquisa e extensão. Embora o Escritório estivesse em processo de implantação quando da realização do estudo impossibilitando uma análise quanto a resultados alcançados, os autores destacam o pioneirismo da Instituição em criar um EGP voltado à finalidade proposta pela UFOPA e representa um avanço em direção à profissionalização da gestão e da transparência com a sociedade.

Iniciativa similar foi implantada na Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS) conforme pode ser visto em Almeida, Maia e Lima (2015). Os autores discorrem sobre a criação do EGP e destacam que foi adotado um Escritório de Nível Estratégico (nível 3), com desdobramentos junto às Pró-Reitorias, Diretorias e Unidades Universitárias (nível 2) até os setores Operacionais (nível 1), pautado pelos passos de implantação contido no Guia PMBOK. Os autores citam como principais conquistas das ações desenvolvidas pelo EGP recursos financeiros que permitiram a ampliação da infraestrutura da Universidade, seleção de projetos estratégicos e

aquisição de plataformas digitais que irão propiciar a professores e alunos o acesso a novas tecnologias e conhecimentos.

Outros estudos semelhantes são encontrados em Carvalho (2016), Esteves e Falcoski (2013) e Huback (2014) evidenciando o reconhecimento da importância e os benefícios das práticas de gerenciamento de projetos por parte das instituições de ensino superior.

2.2 Conceito de Escritório de Gerenciamento de projetos

A origem do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) como uma estrutura dentro das organizações remonta aos departamentos de projetos existentes nos setores aeroespacial e de defesa nos Estados Unidos entre as décadas de 1950 e 1960. Esses departamentos se dedicavam a um cliente específico, geralmente o governo, tinham como principais funções a elaboração da documentação do cliente e o controle dos cronogramas dos projetos, além de atuarem também de forma mais restrita aos grandes empreendimentos com valores financeiros relevantes e longo prazo de duração (KERZNER, 2017). Foi a partir de meados da década de 90 que os EGP's passaram a se expandir para empresas de outros setores e seus números vem crescendo significativamente desde então (PELLEGRINELLI; GARAGNA, 2009).

As definições de EGP variam de acordo com diversos autores, porém, de maneira geral, elas basicamente convergem no sentido de indicar o EGP como unidade responsável por agregar as melhores práticas em gerenciamento de projetos. Kerzner (2011) define uma melhor prática como um método ou uma técnica mais eficiente em atingir um resultado com menos problemas e imprevistos em relação a uma outra abordagem.

Ortega (2009) entende os EGPs como departamentos inseridos na estrutura de uma organização que podem atuar como EGPs estratégicos ligados à alta administração ou EGPs setoriais vinculados a um departamento ou setor. O EGP pode se configurar como um setor cuja finalidade seja apenas a de prestar suporte à gestão de projetos como também pode ser um importante departamento responsável por todo o gerenciamento de projetos da instituição (MÜLLER; GLÜCKLER; AUBRY, 2013).

Para Jalal e Kosha (2015) o EGP se configura como uma estrutura de apoio paralela à estrutura formal, que tem por objetivo dar suporte à organização para que

esta possa concretizar seus empreendimentos através de uma melhor gerência de recursos, processos, metodologias e técnicas de gestão de projetos baseando sua atuação em uma ação integrada com os demais departamentos fornecendo-lhes um amplo leque de serviços de apoio.

De acordo com Moutinho e Kniess, (2012) é possível encontrar EGPs voltados exclusivamente aos processos internos ou interfaces externas. Os EGPs com foco interno realizam atividades de planejamento, gerenciamento de pessoas, execução, controle de mudanças etc. As unidades com foco externo são responsáveis pela satisfação do cliente, comunicação com as partes interessadas, etc.

De acordo com o PMI (2017) o EGP é uma estrutura de gerenciamento de projetos responsável por estandardizar a governança relacionada aos projetos facilitando o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. O EGP executa atividades de suporte de gerenciamento de projeto para gestão direta tanto de um como de vários projetos concomitantemente, além de estar envolvido na seleção e implantação de recursos compartilhados ou exclusivos de cada projeto. O EGP pode agir como participante ou tomador de decisões ao longo dos ciclos de cada projeto, definir direcionamentos, encerrar projetos ou praticar outras ações de forma a permanecer alinhado com os objetivos da empresa.

As atividades de gerenciamento do EGP se estendem para além dos projetos propriamente ditos. O EGP também é responsável pelo gerenciamento de portfólios e programas. O gerenciamento de programas tem a função de harmonizar os projetos para alcançar determinados benefícios. A gestão de portfólios seleciona projetos e programas adequadamente alinhados ao plano estratégico da organização. O EGP é o elo natural entre o gerenciamento de projetos, programas e portfólios (PMI, 2017).

Para Andersen, Henriksen e Aarseth (2007) o estabelecimento de um EGP gera uma nova estrutura hierárquica uma vez que os gerentes de projetos em conjunto com suas equipes ganham maior autonomia de gerenciamento ao tornarem-se responsáveis pela divisão de tarefas, identificação de recursos, gerenciamento de prazos e custos representando uma mudança cultural considerável para a organização.

2.2.1 Atribuições do Escritório do Gerenciamento de Projetos

Os EGPs possuem diversas atribuições e responsabilidades que, de acordo com Aubry, Hobbs e Thuillier (2007), podem variar desde atividades de suporte ao gerenciamento de projetos até a gestão direta dos projetos da instituição (VALLE, 2010).

Dai e Wells (2004) apontam que o EGP é responsável pelo desenvolvimento de uma metodologia própria para a gestão dos projetos da empresa através da implantação de um conjunto de normas de gerenciamento. O EGP tem a atribuição de documentar todos os procedimentos e disponibilizar um repositório central no qual seja armazenado todo o conhecimento da área com a finalidade de servir como fonte das lições aprendidas vindo a aprimorar a metodologia de projetos e conceder maturidade para a empresa. Para Andersen, Henriksen e Aarseth (2007) com o esforço interno de padronização busca-se consolidar a eficácia na execução de projetos. Kawahara e Jussani (2013) argumentam que é atribuição do EGP desenhar modelos (*templates*) de gerenciamento, realizar treinamento individual (*coaching*), ofertar tutoria (*mentoring*), coordenar a comunicação, treinar e proceder auditorias para garantir que os padrões e metodologias estejam sendo seguidos.

EGP também toma parte no processo de tomada de decisão ao desempenhar atividades de apoio distribuindo informações para os diferentes níveis da organização (HOBBS; AUBRY, 2007; VALLE, 2010).

Valle (2010) destaca o que ele considera algumas das principais atividades que estão a cargo do EGP:

a) gerenciamento do portfólio e programas alinhando-os ao planejamento estratégico da empresa;

b) desenvolvimento de metodologias de gerenciamento e prestação de consultoria interna oferecendo serviços de diretrizes, orientação, melhores práticas e disponibilizando *softwares* de gerenciamento de projetos.

A função do EGP pode englobar desde atividades de assessoria no que diz respeito à recomendação de políticas e procedimentos para projetos individuais até a delegação formal de autoridade ao gerente de um projeto específico não deixando de prestar todo o apoio administrativo e de pessoal a sua disposição.

Segundo o guia PMBOK (2017) o EGP tem por função primária o apoio aos gerentes de projetos. Para isto o EGP gerencia recursos compartilhados entre todos os projetos sob sua administração, coordena a comunicação entre projetos e toma para si a responsabilidade de desenvolver e supervisionar a aplicação de metodologias de gerenciamento por meio de auditorias de projetos com vistas a alcançar excelência na área. Para Kerzner (2017) a principal atribuição do EGP é guardar toda a propriedade intelectual da organização relativa à gestão de projetos, isso envolve, principalmente as melhores práticas e lições aprendidas. No mesmo sentido, Desouza e Evaristo (2006) argumentam que a função mais relevante do EGP é a centralização de informações que possibilite a criação de uma base de conhecimento sobre os projetos e lições aprendidas.

Para Kerzner (2003) é de responsabilidade do EGP identificar os riscos de cada atividade e compreender os fatores de mitigação necessários para superar cada um deles. Cabe ao EGP a responsabilidade de documentar as falhas ocorridas durante o processo de execução de um projeto, apontando as causas e soluções para que erros da mesma natureza não venham a ocorrer no futuro. Outras funções incluem documentar as lições aprendidas, fornecer orientação, disseminar informação, realizar avaliação comparativa (*benchmarking*), oferecer solução de problemas, oferecer treinamento especializado, ter experiência em estudos de viabilidade e análise custo-benefício e gerenciar as partes envolvidas (KEZNER 2003; 2011). Segundo o guia PMBOK (2017), as partes interessadas (*stakeholders*) são todos os indivíduos e organizações que estejam diretamente envolvidos no projeto ou que possam ter seus interesses afetados. São os gerentes de projeto, os clientes internos e externos, a organização executora e os patrocinadores.

Desouza e Evaristo (2006) classificam as funções do EGP de acordo com as dimensões estratégica, tática e operacional da organização. Os EGPs vinculado à dimensão estratégica são responsáveis por manter os projetos alinhados aos objetivos de longo termo da organização, por contribuir para o crescimento do negócio e aprimorar o gerenciamento do conhecimento no que diz respeito à coleta, armazenamento e disseminação de informação. Os EGPs ligados à dimensão tática têm por atribuição manter a coordenação e integração entre os projetos, garantir a qualidade dos produtos entregues e compartilhar conhecimento através de uma comunicação clara e eficiente entre os membros da equipe. Por fim, os EGPs

vinculados à dimensão operacional realizam atividades de conduzir a avaliação dos projetos, garantir a disponibilidade de informações que suportem a tomada de decisões na implementação de processos específicos, servir como repositório central de lições aprendidas, melhores práticas e metodologias padronizadas e monitorar a satisfação dos clientes.

Aubry e Hobbs (2007) também realizaram um estudo sobre as funções mais comuns de gerenciamento de projetos desempenhadas pelos EGPs e acabaram por agrupar essas atividades em cinco grupos de acordo com as suas correlações:

a) Atividades de monitoramento e controle: monitorar e reportar o desempenho dos projetos;
b) Desenvolvimento de metodologia e competências: disponibilizar metodologias, ferramentas e técnicas e fornecer treinamento às equipes de projetos;
c) Gerenciamento de múltiplos projetos: coordenar projetos, programas e portfólios;
d) Gerenciamento estratégico: participa do gerenciamento da estratégia organizacional;
e) Aprendizagem organizacional: coletar e disseminar o conhecimento sobre o gerenciamento de projetos da empresa;

Müller, Gluckler e Aubry (2013), indicam que o EGP pode desempenhar diferentes papéis relacionados à oferta de serviços, controle e parceria no que se refere às partes interessadas:

a) Serviço: oferecer suporte apresentando uma gama de funções de apoio a projetos para atingir eficiência no uso de recursos e atingir os resultados satisfatória mente. Neste caso o EGP também presta apoio operacional através de treinamento e consultoria;

b) Controle: disponibilizar ferramentas e métodos para o controle do cumprimento das normas de gerenciamento de projetos estabelecidas. Realiza também avaliação de desempenho do projeto e dos membros de equipes de projetos.

c) Parceria: agir de forma cooperativa, prezando a comunicação. Partilha o conhecimento, experiências e aprendizagem entre as partes interessadas.

O Guia PMBOK (2017) estabelece três tipos principais de funções do EGP em relação ao grau de controle e influência exercido sobre os projetos:

a) Função de suporte: fornecer modelos e treinamento, definir melhores práticas, coletar, armazenar e possibilitar acesso a informações e lições aprendidas;
b) Função de controle: ofertar suporte e cobrar a adoção de estruturas e metodologias através de formulários e ferramentas específicas garantindo a conformidade com a governança da empresa;
c) Função diretiva: gerenciar diretamente os projetos da organização.

Uma pesquisa realizada em organizações brasileiras pelo PMSurvey (2012) identificou que as atividades ligadas à gestão de projetos mais recorrentes nestas empresas estão relacionadas às seguintes atividades: reporte de informação à alta administração sobre o andamento dos projetos; monitoramento e controle de projetos; implantação de metodologia padronizada; desenvolvimento de competências, oferta de treinamento; operação de sistemas de gerenciamento e promoção da cultura de gerenciamento na organização.

2.2.2 Tipologias de Escritórios de Gerenciamento de Projetos

É possível perceber na literatura a existência de diversas nomenclaturas e definições propostas por vários autores para classificar os modelos de EGP que podem ser implantados nas organizações. Essa classificação pode se dar tanto em decorrência das atribuições de cada EGP quanto pelo posicionamento hierárquico na estrutura organizacional. Contudo, trata-se de tentativas de simplificar algo complexo, uma vez que os EGPs não estão de fato limitados a essas tipologias e podem assumir diversas formas de acordo com as necessidades de cada organização (ANDERSEN; HENRIKSENE; AARSETH, 2007). Segundo o PMI (2017), as diferentes estruturas de EGPs dentro das organizações variam de acordo com o grau de controle e influência exercidos sobre projetos da corporação.

Aubry e Hobbs (2008) identificaram cinco bases para estabelecer tipologias de EGPs. Os autores consideraram a localização dentro da estrutura organizacional, o tamanho da equipe além dos gerentes de projetos, a autoridade de decisão exercida pelo EGP, quantitativo de projetos sob o comando do EGP e quantitativo de gerentes

de projetos dentro do EGP como possíveis fatores de classificação. Os autores não estabeleceram uma nomenclatura específica como os autores já citados, porém identificaram três tipos de escritórios:

a) EGPs com muitos projetos e gerentes, sendo detentor de considerável autoridade de decisão;
b) EGPs com poucos projetos e poucos gerentes, quando estes existem, e detentor de baixo poder decisão;
c) EGPs com poucos gerentes, tendo de gerenciar todos os projetos da organização com um poder de decisão moderado.

Os autores citados concluíram que não existem diferenças significativas entre as características dos escritórios de organizações privadas e públicas, contudo nas organizações públicas os escritórios demonstraram menor maturidade em gestão de projetos, maior número de clientes internos e maior tempo de duração dos projetos.

De acordo com Kerzner (2011) e Tsaturyan e Müller (2015) as organizações podem implantar múltiplos escritórios de projetos com funcionamento concomitante. Escritórios funcionais e estratégicos podem coexistir e trabalharem em conjunto, desempenhando cada um as suas atividades e dividindo as mesmas ou diferentes responsabilidades de acordo com os interesses da empresa Kerzner (2011). As organizações podem desenvolver suas próprias soluções de EGP, cada uma com as características mais adequadas à estrutura onde serão inseridas. Ter conhecimento dessas diferentes possibilidades pode ser de grande auxílio na implantação dos escritórios ou na alteração de modelos já existentes (MARIUZ, 2014).

Crawford (2002) e Kerzner (2011) dividem os EGP’s em três níveis, já para Englund, Graham e Dinsmore (2003) existem quatro classificações de EGP. Para realizar essas classificações, os autores citados utilizam como parâmetro ou o posicionamento do escritório dentro da estrutura da organização ou o tipo de serviço oferecido ou ambos.

Oliveira et al. (2017) ao realizarem a classificação dos EGPs encontrados nas Instituições Federais de Ensino Superior adotaram um modelo híbrido baseado nos modelos propostos por Crawford (2002) e Englund, Graham e Dinsmore (2003). Para os autores este modelo é o que melhor se adequa às características destas Instituições, razão pela qual nesta pesquisa se utilizará o mesmo entendimento para nortear a proposta de intervenção.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos modelos de EGP mais citados na literatura, trazendo suas principais características e atribuições.

Quadro 1 – Tipologias de Escritórios de Gerenciamento de Projetos

Autor	Tipologia	Características e atribuições
Crawford (2002)	Escritório de Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos	Gerenciar projetos individuais grandes e complexos que requerem múltiplos cronogramas; pode contar com vários gerentes de projetos responsáveis por diferentes etapas e um gerente de programa responsável pela integração de todos os cronogramas
	Escritório de Nível 2 – Escritório de Projetos Departamental	Gerenciar múltiplos projetos de complexidade e tamanhos variados; gerenciar recursos compartilhados e solucionar conflitos no nível departamental
	Escritório de Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos	Facilitar a seleção, priorização e gerenciamento de projetos de interesse corporativo; garantir que a metodologia de gerenciamento de projetos atenda às necessidades de toda a organização e não apenas de um departamento ou unidade.
Englund, Graham e Dinsmore (2003)	Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos	Oferecer serviços de treinamento, padronização de processos, consultoria interna, identificação das melhores práticas, aprimoramento das competências e definição de ferramentas de padronização; ampliar a capacidade organizacional sem responsabilizar-se diretamente pelos resultados obtidos pelo projeto
	Escritório de Apoio a Projetos	Fornecer suporte interno ligados a rotinas administrativas, financeiras e operacionais; fornecer modelos metodológicos e serviços de planejamento e controle para os gerentes de projetos
	Escritório de Gerenciamento de Programa	Selecionar prioridades e projetos; realizar o alinhamento com as estratégias de negócios; elaborar relatórios de portfólio, processos, metodologia e gerenciamento de projetos; prestar contas para programas ou projetos
	Escritório de Projetos Chefe	Gerenciar o portfólio da empresa; definir prioridades; negociar recursos para implantação de projetos estratégicos
Kerzner (2011)	Escritório de Projeto Funcional	Gerenciar recursos críticos; pode ou não gerenciar projetos diretamente; está ligado à uma área ou divisão da organização
	Escritório de Projeto de Grupo de Cliente	Agrupar clientes ou projetos comuns; gerenciar a comunicação com os clientes; aprimorar o relacionamento entre a equipe do projeto e o cliente
	Escritório de Projeto Corporativo	Atender toda a empresa; responder pela estratégia da corporação; representar os interesses da organização em questões corporativas e estratégicas

Fonte: Elaborado pela autora com base em Crawford (2002), Englund, Graham e Dinsmore (2003) e Kerzner (2011)

2.2.3 Benefícios do gerenciamento de projetos através do EGP

Na visão de Valle (2010) a redução de perda financeira é o primeiro benefício percebido pela organização em decorrência das atividades do EGP. Já o benefício mais importante é o elo entre a governança corporativa onde residem as metas e a estratégia da organização e o gerenciamento de projetos com seus frutos individuais. Ainda de acordo com o autor, a aplicação das melhores práticas através do EGP contribui na otimização dos resultados dos projetos e, por consequência, no resultado da organização como um todo. O EGP contribui para a redução de custos, a aceleração e desaceleração de cronogramas, para o gerenciamento de conflitos, para o melhor aproveitamento de recursos, para o aprimoramento da comunicação entre a alta administração, clientes e equipe do projeto. Aliado isto, a documentação do escopo do projeto e o conhecimento gerado pelas lições aprendidas transformam a estratégia em resultados concretos. No mesmo sentido, Kerzner (2017) salienta que através das técnicas de gerenciamento de projetos é possível realizar mais trabalho em menos tempo e com menos recursos colaborando para um desempenho eficiente e eficaz, além do que gera aumento nos negócios devido à satisfação do cliente.

De acordo com Marnewick e Labuschagne (2004), dentre os benefícios do gerenciamento de projetos estão:

a) Melhor alocação dos recursos dos projetos;
b) Valorização da equipe do projeto dando o reconhecimento de que o sucesso no gerenciamento depende de suas competências;
c) Motivação dos membros da equipe mantendo altos níveis de produtividade;
d) Sustentação à tomada de decisão por parte dos membros do EGP através do estabelecimento de seus papéis e responsabilidades.
e) Menezes (2012) aponta sob dois ângulos os benefícios da gestão de projetos advinda do EGP: partes interessadas (organização, executivos, gerentes de projetos e clientes internos e externos) e ciclo de vida dos projetos conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – Benefícios da gestão de projetos através do EGP

Benefícios às partes interessadas			
Organização	**Executivos**	**Gerentes de projetos**	**Clientes**
Alinhamento do portfólio de projetos com o planejamento estratégico	Controle das metas dos projetos	Provê suporte operacional e administrativo aos gerentes de projetos	Aprimora a comunicação com o cliente
Previsibilidade na execução de projetos construindo melhores cenários futuros	Cumprimento dos acordos estabelecidos	Estrutura o processo de gestão	Diminui incertezas e promove a estabilidade dos projetos promovendo segurança e satisfação ao cliente
Gerenciamento de mudanças organizacionais	Análise de viabilidade de projetos e controle das atividades de acordo com o planejado	Auxilia os gerentes na definição dos requisitos do projeto	Atende a garantias esperadas pelos clientes através da gestão de risco e diminuição de retrabalho.
Planejamento de ações que busquem inovação	Auxilia aos executivos na tomada de decisão através de dados e informações coletados	Capacita a equipe de projetos	
Benefícios ao ciclo de vida dos projetos			
Concepção	**Planejamento**	**Execução e Controle**	**Encerramento**
Auxilia na formatação do projeto e na definição de seus requisitos através da base de conhecimento	Beneficia o planejamento através do conhecimento da organização e dos projetos concluídos e em andamento	Mantém as partes interessadas informadas sobre ao andamento do projeto	Avalia o desempenho do projeto
	Auxilia na estruturação do projeto através de ferramentas e técnicas padronizadas	Controla o projeto mantendo-o alinhado ao planejado	Armazena lições aprendidas gerando conhecimento para projetos futuros
	Utiliza o conhecimento para elaborar o plano de riscos	Contribui positivamente no controle de mudanças de escopo e na gerência de riscos	Realiza ajustes e garante o alcance dos objetivos

Fonte: Elaborado pela autora com base em Menezes (2012)

Kerzner (2017) faz uma análise dos benefícios trazidos pela implantação das técnicas de melhores práticas sob a ótica dos executivos e descobriu que esses profissionais perceberam ganhos relativos à fácil adaptação a um ambiente que está sempre em renovação; melhoria da capacidade de lidar com atividades

multidisciplinares, incluindo o processo de tomada de decisão; aumento da capacidade de identificar as responsabilidades pelas atividades desempenhadas e redução de conflitos que chegam até a alta gerência uma vez que o EGP é responsável pela solução de problemas e, por fim, fácil acesso à informação dos projetos em execução na organização.

No mesmo trabalho, conforme pode ser visto no Quadro 3, o autor faz um comparativo entre as vantagens geradas pelas práticas de gerenciamento de projetos nos setores privado e público, considerando as respectivas finalidades de cada esfera:

Quadro 3 – Benefícios do Gerenciamento de Projetos para a administração privada e pública

Benefícios	
Setor privado	**Setor público**
Lucro	Minimização do custo
Competitividade	Entrega dentro do prazo
Eficácia	Eficácia
Eficiência	Eficiência
Satisfação do cliente	Satisfação das partes interessadas
Parcerias	Contratação de fornecedor único

Fonte: Kerzner, (2017)

Uma recente pesquisa realizada pelo PMI's Pulse of the Professional (2017) com 3.200 profissionais em gerenciamento de projetos, 200 executivos e 510 diretores de EGPs das mais variadas organizações em nível global apontou que as empresas que possuem técnicas avançadas de gerenciamento de projetos entregaram mais de 80% de seus projetos dentro do prazo e do orçamento estipulado contra 60% de projetos concluídos nos mesmos parâmetros por aquelas empresas que possuem baixa e média performance em métodos de gerenciamento. Além disso a pesquisa também concluiu que, em relação ao ano de 2016, as empresas desperdiçaram 20% a menos de recursos financeiros em projetos e programas devido à utilização eficiente de métodos de gerenciamento de projetos.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2016) a pesquisa científica pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que visa fornecer respostas aos problemas propostos. Dessa forma, o estudo em questão se propôs a entender a realidade para, assim, buscar solucionar um problema contribuindo com novos conhecimentos para a academia e para as instituições públicas federais de ensino, pesquisa e extensão.

3.1 Classificação da pesquisa

Vergara (2016) aponta que existem diversas taxonomias de tipos de pesquisa que variam de acordo com os critérios estabelecidos pelos autores. A autora propõe dois critérios básicos para realizar esta classificação: os fins e os meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Em relação aos meios de investigação utilizados, a pesquisa pode ser classificada em pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto,* participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 2016).

Do ponto de vista da forma de abordagem esta pesquisa é classificada como qualitativa por analisar o mundo empírico em seu ambiente natural permitindo ao pesquisador uma maior compreensão do contexto e dos fenômenos que circundam a temática do gerenciamento de projetos (VERGARA, 2016).

Quanto aos fins esta pesquisa possui classificação aplicada porque é voltada à solução de problemas concretos possuindo finalidade prática e descritiva porque pretende-se observar, registrar, analisar e ordenar fatos sem manipulação com objetivo de coletar dados para elaborar o plano de implantação do EGP na UFPel.

Em relação aos meios, esta pesquisa insere-se em pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica é justificada pela busca de subsídios teóricos na revisão da literatura que possam embasar a proposta de intervenção. O caráter documental se explica pela análise de documentos institucionais internos, tanto em meio físico quanto eletrônico. A pesquisa também é classificada como pesquisa de campo porque serão coletados dados que subsidiem a proposta de intervenção através de entrevista com servidores do quadro de pessoal de Escritório

de Projetos de outras Universidades Federais de Ensino Superior e com servidores da UFPel responsáveis pelos setores que prestam apoio aos pesquisadores da Instituição.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados para obter as informações necessárias ao alcance dos objetivos específicos desta pesquisa foi executada em duas etapas e estruturada a partir de análise documental e entrevistas semiestruturadas, conforme Apêndices 1 e 2. A fase inicial da primeira etapa teve como objetivo identificar os Escritórios de Projetos existentes em Universidades Públicas Federais e, para isto, foi utilizado o estudo realizado por Oliveira et al. (2017) em que foi realizado um mapeamento e classificação de Escritórios de Projetos nestas Instituições, conforme pode ser verificado no Quadro 4:

Quadro 4 – Modelos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos nas Universidades Públicas Federais

Modelos	Nome e local dos Escritórios de Projetos
Escritório de Apoio a Projeto	1. Escritório de Projetos – UFSJ 2. Escritório de Projetos - Fundo Verde – UFRJ 3. Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador (EIAP) – UFSCAR 4. Escritório Institucional de Apoio ao Pesquisador (EIAP) – UNIFESP 5. Escritório Modelo de Engenharia Civil – UNIPAMPA 6. Escritório de Projetos - Engenharia de Produção – UFRGS 7. Escritório de Apoio a Projetos - IFCH – UFRGS
Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos	1. Escritório de Criatividade (EDC) – UFV 2. Escritório de Integridade dm Pesquisa (EIP) – UFABC 3. Escritório de Projetos do NTI - UFABC
Escritório de Gerenciamento de Programa	1. Zéu - Escritório de Experimentações Utópicas – UFG 2. Escritório de Ligação Elo – UFMG 3. Agência de Inovação da UFF– Escritório Volta Redonda – UFF
Escritório Chefe de Projetos	1. Escritório de Inovação Tecnológica (EIT) – UFMT 2. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) – UFJF 3. Innovation Link - Escritório de Ligação – UFV 4. Escritório Técnico da Universidade (ETU) – UFRJ 5. Escritório de Transferência de Conhecimento – UFF 6. Escritório de Desenvolvimento Físico – UFSCAR 7. Escritório Verde – UTFPR

Fonte: Adaptado de Oliveira et al (2017)

A partir da identificação foi realizada uma busca nas informações contidas nos *websites* destas Instituições para identificar as características dos Escritórios, sua finalidade e os serviços oferecidos. Esta verificação teve o propósito de selecionar os

Escritórios cujas atividades se destinem a auxiliar os pesquisadores da Instituição prestando apoio administrativo na gestão de projetos, bem como à prospecção de projetos junto a órgãos de fomento à pesquisa e outras organizações públicas e privadas. Considera-se estas atividades como de extrema relevância considerando a importância das universidades no cenário da pesquisa e desenvolvimento.

Detectou-se que os Escritórios que atendem aos requisitos citados são:

- ✓ Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador – Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
- ✓ Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador – Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)
- ✓ Escritório de Projetos da Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- ✓ Escritório de Projetos do IFCH – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- ✓ Escritório de Projetos Fundo Verde – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- ✓ Escritório de Ligação – Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Além dos Escritórios citados por Oliveira et al. (2017) e que foram selecionados para a pesquisa foi incluído o Escritório EcoAgile da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) pelas mesmas razões elencadas para a escolha dos demais Escritórios.

Findada esta fase de seleção, procederam-se as tentativas de contato com os Escritórios para dar início à segunda fase da primeira etapa com a realização das entrevistas e da coleta de documentos institucionais. Foram realizados contatos através de *e-mail* no período de junho até setembro de 2018 solicitando apoio para a realização desta pesquisa por meio de entrevista presencial com os Escritórios das universidades do Estado do Rio Grande do Sul (UFSM e UFRGS) e entrevista por videoconferência com os Escritórios das universidades dos demais estados (UFRJ, UNIFESP, UFSCAR e UFV).

Não foi obtido retorno por parte dos Escritórios da UFSCAR, UFRJ e UFV. O Escritório de Projetos do IFCH da UFRGS encerrou suas atividades no ano de 2017, conforme informação obtida com a servidora que foi responsável pelo setor durante seu período de funcionamento. O Escritório de Projetos da Engenharia de Produção

também da UFRGS estava passando por uma remodelação de atividades e reestruturação do quadro de pessoal no período que em foram realizadas as tentativas de contato, razão pela qual não foi possível realizar a coleta de dados junto à unidade.

Após tentativas reiteradas por *e-mail* e mensagem por redes sociais, foi obtida a colaboração dos coordenadores do Escritório EcoAgile da UFSM que se disponibilizaram a realizar uma entrevista por videoconferência. Da mesma maneira, foram necessárias repetir as tentativas de contato com o EIAP da UNIFESP que solicitou o roteiro de entrevista para análise e discussão entre seus membros para refletir como melhor atender à solicitação de apoio. As respostas foram enviadas por escrito via *e-mail* e foram elaboradas pelas servidoras responsáveis pelos serviços de estatística e prospecção e divulgação de editais.

A segunda etapa da coleta de dados da pesquisa foi realizada junto ao Núcleo de Apoio a Projetos (NAP) da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UFPel (PRPPGI) e junto à Comissão Interdisciplinar de Projetos (CIP) por meio de entrevista presencial e análise de documentos. A escolha pelo NAP se deu em virtude de ser este o setor responsável pelo acompanhamento dos projetos de pesquisa da Instituição, pela divulgação de oportunidades de pesquisa e por ter a proposta de auxiliar na elaboração e execução do desenvolvimento da política de pesquisa da UFPel. A escolha pela CIP se justifica por esta Comissão ter sido criada com a finalidade de realizar análise técnica prévia ao envio dos projetos para as instâncias de aprovação. As servidoras representantes da PRPPGI na CIP, na condição de titular e suplente, são responsáveis pela chefia do Núcleo de Iniciação Científica (NIC) e do Núcleo de Apoio a Projetos (NAP), respectivamente.

A seguir, apresentamos uma descrição da coleta de dados explicando quem foram os entrevistados, qual o instrumento de coleta, documentos analisados e objetivos de cada procedimento.

Escritório EcoAgile (CTISM/UFSM):

- ✓ Entrevistados: Coordenador Técnico-tático e Coordenador Estratégico
- ✓ Coleta de dados: entrevista semiestruturada através de roteiro pré-estabelecido conforme Apêndice 1, realizada por maio de videoconferência em 08/08/2018 com a presença dos dois entrevistados; análise de documentos institucionais PIano de

Desenvolvimento Institucional (PDI) do CTISM; *Website* e redes sociais do Escritório.

- ✓ Objetivos: compreender o processo de implantação do Escritório, analisar sua dinâmica de funcionamento, identificar características e atribuições e verificar os benefícios alcançados.

Escritório Institucional de Apoio ao Pesquisador (EIAP/UNIFESP):

- ✓ Entrevistadas: servidora responsável pela prestação do serviço de estatística e servidora responsável pelo serviço de divulgação e prospecção de editais;
- ✓ Coleta de dados: entrevista semiestruturada através de roteiro pré-estabelecido conforme Apêndice 1, cujas respostas foram elaboradas pelas entrevistadas e enviadas por escrito via e-mail em 25/09/2018; análise de documentos institucionais: PDI da UNIFESP e Regimento Interno da PROPGQP; *Website* do Escritório.
- ✓ Objetivos: compreender o processo de implantação do Escritório, analisar sua dinâmica de funcionamento, identificar características e atribuições e verificar os benefícios alcançados.

Núcleo de Apoio a Projetos (NAP) e Comissão Interdisciplinar de Projetos (CIP) da UFPel:

- ✓ Entrevistadas: Chefe do NIC (representante titular da PRPPGI na CIP) e Chefe do Núcleo de Apoio a Projetos (representante suplente da PRPPGI na CIP);
- ✓ Coleta de dados: entrevista semiestruturada através de roteiro pré-estabelecido conforme Apêndice 2, realizada de forma presencial em 28/09/2018; análise de documentos institucionais PDI, Programa de Gestão, Resolução nº 10/2015 do Conselho Coordenador do Ensino, da Pesquisa e da Extensão - COCEPE, Portaria nº 925/2016 e Portaria nº 2.354/2018.
- ✓ Objetivos: compreender a gestão de projetos de pesquisa na UFPel através da atuação da CIP e do NAP; analisar como são prestados os serviços de apoio aos pesquisadores e verificar o grau de conhecimento sobre práticas especializadas de gerenciamento de projetos.

3.3 Análise dos dados

O tratamento dos dados obtidos foi realizado contrapondo teoria e prática, procurando evidenciar e descrever pontos de convergência e divergências através dos procedimentos de comparação, contraste e síntese.

3.4 Fases da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida em cinco fases: (1) Revisão da literatura; (2) Revisão de acordo com as recomendações da banca de qualificação, (3) Coleta de dados no campo; (4) Análise e discussão dos resultados e (5) Elaboração da proposta de intervenção. O Quadro 5 ilustra o cronograma das atividades:

Quadro 5 – Cronograma das atividades da pesquisa

Fases	Atividades	Resultados	Período
Fase 1	Revisão da literatura	Contextualização da temática da pesquisa Elaboração dos objetivos Seleção da amostra Elaboração do roteiro de entrevistas	Nov/17 – Abr/18
Fase 2	Revisão de acordo com as recomendações da banca de qualificação, identificação dos sujeitos da pesquisa e preparação dos instrumentos de pesquisa	Correções baseadas nas recomendações da banca; Finalização do roteiro de entrevista	Mai/18
Fase 3	Coleta de dados	Realização das entrevistas Coleta de documentos	Jun/18 – Set/18
Fase 4	Análise e discussão dos resultados	Revisão da literatura Análise dos documentos e das entrevistas Contraposição entre teoria e prática	Set/18 – Out/18
Fase 5	Proposta de intervenção	Realização do diagnóstico da UFPel em relação às práticas de gestão dos projetos de pesquisa e elaboração da proposta de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos	Out/18 – Nov/18

Fonte: Elaborado pela autora

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A construção dos relatos sobre os Escritórios de Projetos estudados, a CIP e o NAP apresentados nas próximas seções foram elaborados com base nas entrevistas realizadas e nos dados coletados em documentos e páginas oficiais dessas unidades na internet.

4.1 Escritório de Projetos EcoAgile

O Escritório de Projetos EcoAgile é uma unidade vinculada ao Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM) que pertence à Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (CEBTT) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O Colégio faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Os cursos ofertados são de formação inicial e de formação continuada, de educação profissional técnica de nível médio e de educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação.

O EcoAgile tem a missão de estimular a criação e gestão ágil de projetos, tornando-se um vínculo entre UFSM e sociedade. Seus valores baseiam-se no aprendizado contínuo, multidisciplinaridade, inovação, desenvolvimento de lideranças e gestão de equipes com a finalidade de tornar-se referência regional na qualificação, criação e gestão ágil de projetos. Atualmente, o Escritório possui uma sede no Santa Maria Tecnoparque onde trabalham seus dois coordenadores. Os coordenadores são professores do CTISM, sendo que um deles se designa coordenador estratégico por atuar promovendo a ligação entre a UFSM e a sociedade e outro se considera um coordenador técnico-tático por se dedicar à criação e aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos. O EcoAgile também conta com a colaboração eventual de alunos vinculados a projetos acompanhados pelo Escritório. Para o coordenador estratégico, a opção por uma estrutura de funcionamento mais enxuta se deu pelo entendimento de que assim é possível manter um controle maior e, consequentemente, uma melhor gestão dos projetos a cargo do Escritório.

De acordo com os entrevistados, o processo de implantação do Escritório começou a ser gestado a partir do ano de 2008 com o lançamento do programa REUNI. O programa possibilitou um investimento muito grande em tecnologia que

impulsionou o crescimento do CTISM com a introdução de cursos superiores na área tecnológica, os chamados cursos tecnólogos. A partir desta expansão foi percebida a necessidade de construir um planejamento estratégico para o Colégio, pois até então as ações eram mais imediatistas e limitadas ao orçamento não havendo uma visão de longo prazo.

Os entrevistados, juntamente com outros colegas do CTISM, assumiram a incumbência de liderar a busca para encontrar o melhor caminho para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Colégio. Segundo eles, essa jornada possibilitou adquirir um conhecimento mais aprofundado da própria Universidade e, assim, foi descoberto que existia na Pró-Reitoria de Planejamento a ideia de criar um Escritório de Projetos que até então não havia sido posta em prática.

Com base nessa ideia e visando atender as necessidades de desenvolvimento do PDI do CTISM, um PDI ágil capaz de se adaptar facilmente a mudanças, começou a ser idealizado o Escritório de Projetos. Na mesma época, havia uma demanda da Reitoria em realizar o 1º Fórum Regional de Extensão e os coordenadores viram nessa iniciativa uma grande oportunidade para testar e validar as metodologias que estavam sendo desenvolvidas. O Coordenador Técnico-Tático citou algumas das metodologias que estavam sendo trabalhadas e adaptadas, as quais são apresentadas no Quadro 6:

Quadro 6 - Metodologias de gerenciamento de projetos

Metodologias	Definição
EcoCanvas	Diagramação utilizada para visualizar e avaliar o corpo de todo o projeto (escopo, tempo, requisitos, etc). Muito utilizada na elaboração do pré-projeto
Kanbam	Diagramação visual utilizada para controlar o progresso das tarefas de um projeto através de cartões coloridos afixados em um quadro branco
Scrum	*Framework* utilizado para organizar e gerenciar as tarefas de um projeto
BrainActionCafé	Cartão utilizado para levantar demandas das partes interessadas no projeto
TktPm	Metodologia híbrida que permite entregar projetos mais rápidos e com menos recursos. Possibilita visualizar onde está o gargalo do projeto.
PlanningPoker	Técnica que possibilita estimar o esforço ou tamanho das atividades de um projeto utilizando um jogo de cartas

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados

Para os entrevistados a realização do Fórum foi uma experiência ímpar no sentido de descobrir quais as oportunidades que a sociedade apresentava para

possíveis trabalhos em que a Universidade pudesse utilizar os seus conhecimentos. Também tornou perceptível o real entendimento que a sociedade possuía a respeito da Universidade e de como a Instituição poderia atender suas demandas.

Todos os eventos do Fórum foram realizados fora dos muros da UFSM justamente para aproximá-la da comunidade externa propiciando a oportunidade de que a própria sociedade levantasse suas necessidades dentro de um ou mais dos oito eixos da extensão universitária – comunicação, educação, cultura, direitos humanos e justiça, tecnologia, trabalho, saúde e meio ambiente – e apontasse ações que pudessem ser tomadas em conjunto com a Universidade. O objetivo era fazer da sociedade parte integrante da solução de seus problemas e necessidades e construir uma Universidade que não se restringisse aos projetos por oferta nos quais se trabalha um tema e depois se busca onde aplicar, mas, sim, realizar o caminho inverso. Todo o trabalho realizado durante o Fórum serviu de suporte para, neste ano de 2018, ter início a construção da política de extensão da Universidade.

Durante o trabalho realizado no Fórum, que serviu de base para a construção da política de extensão da UFSM, os coordenadores receberam um convite para desempenharem suas atividades dentro da Pró-Reitoria de Extensão. Esse convite foi aceito e o Escritório funcionou na Pró-Reitoria até que as demandas levantadas fossem transformadas em projetos e estivessem bem encaminhadas.

Com o final deste ciclo em dezembro de 2017, os coordenadores decidiram que deveriam se desvincular da administração central e se fixarem no CTISM, até como uma forma de se distanciar de possíveis influências políticas ou interferências decorrentes de trocas de Pró-Reitores e Reitores. No entanto, o Escritório permaneceria com a filosofia de interagir e abraçar projetos mediante procura de outros centros de ensino da Universidade, como por exemplo, Centro de Ciências Rurais, Centro de Tecnologia, Centro de Ciências da Saúde. O Coordenador Técnico-Tático informou que o Escritório possui um portfólio de projetos mantido em uma base de dados onde são armazenadas todas as informações sobre os projetos e lições aprendidas. Nela é feita toda a gestão das atividades do projeto e das equipes. Não foram dados maiores detalhes sobre o funcionamento desta base de dados ou sobre os projetos nela contidos. Não foram disponibilizados modelos de documentos utilizados nos projetos.

Atualmente, o Escritório tem trabalhado em conjunto com o Exército Brasileiro e com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) prestando consultorias tecnológicas. Os coordenadores fazem a captação das demandas que o SEBRAE tem com seus clientes e a partir daí buscam dentro da Universidade os detentores do perfil e dos conhecimentos necessários para resolvê-las. Esta estratégia tem sido bem-sucedida além de promover a missão do Escritório que é aproximar a Universidade da sociedade. As atividades do EcoAgile buscam acompanhar as ações estratégias do PDI do CTISM no que tange a ampliar e qualificar a elaboração de projetos de pesquisa e extensão visando a presença das Forças Armadas, os Arranjos Produtivos Locais, o Parque Tecnológico e as empresas da região.

Os entrevistados entendem que é difícil para o pesquisador ter a percepção das demandas da sociedade em razão da gama de atividades desenvolvidas por estes profissionais. São servidores amplamente ocupados com diversas tarefas correlatas à profissão e ao cargo que ocupam como ministrar aulas, escrever artigos, participar de reuniões diversas no dia a dia da rotina acadêmica, entre outras. Esta carga acaba por limitar a atuação destes profissionais à parte interna dos muros da Universidade. Portanto, se torna necessário que exista um setor com pessoas que tenham a disponibilidade de chegar até a sociedade, captar suas demandas e trazê-las ao conhecimento dos pesquisadores para que a partir daí possam ser desenvolvidos projetos voltados a atender a população e este é o papel do EcoAgile. Para auxiliar os interessados que buscam o EcoAgile, o Escritório oferece auxílio no controle dos prazos, na busca de financiamentos, no escopo do trabalho do projeto a ser desenvolvido, enfim, na burocracia que envolve a gestão de um projeto de forma que o pesquisador ou extensionista fique livre para atuar naquilo que ele gosta, nas atividades do projeto propriamente ditas. Para desempenhar estas atividades, além das metodologias já citadas, o Escritório utiliza o Guia PMBOK citado na revisão teórica e, principalmente, o PMO: Escritório de Projetos, programas e portfólios na prática, considerado o pilar do Escritório. O Escritório foca bastante no uso de metodologias com a finalidade de criar uma repetição dos métodos de trabalho que garanta a qualidade e a redução de retrabalho.

As metodologias que estão sendo disseminadas dentro da Universidade através da atuação do Escritório são as metodologias que estão atualmente em uso

em grandes empresas. O conhecimento sobre as metodologias de gerenciamento foi adquirido através da realização de cursos em são Paulo e em Porto Alegre com consultores da área de projetos. Cabe ao Escritório adaptá-las para a realidade da Instituição e disseminá-las através de cursos, palestras e oficinas.

O Coordenador Técnico-Tático explica que a EcoCanvas, por exemplo, serve para a execução do pré-projeto. Já que o Escritório não trabalha com editais das agências de fomento e todo o financiamento é captado através das parcerias o primeiro passo deve ser identificar onde está a fonte de onde virão os recursos financeiros para então dar início ao pré-projeto. Nesta fase, pode-se observar no EcoCanvas que existe o item “fontes de ingresso” e “estrutura de custo”. Se a fonte de ingresso não estiver no mínimo em uma relação de 2 para 1 para a estrutura de custo significa que o projeto não é viável e nem se avança para as fases seguintes. Este item é o primeiro a ser trabalhado e a própria metodologia já cuida disso. Os entrevistados reforçam a importância da mitigação de riscos feita pelo Escritório ainda na fase de pré-projeto e ao longo da execução de cada fase para que os projetos atinjam suas metas e não se desviem de seus objetivos. Para os entrevistados o fato destas técnicas evitarem o desperdício de tempo e de recursos acaba se configurando em relevantes benefícios para a Universidade e para a comunidade.

Caso o projeto seja aprovado e tenha sucesso, dependendo da fonte de financiamento, é destinado 10% do valor para a Universidade e este recurso ajuda a sustentar a estrutura de bolsistas do Escritório ou os cursos de capacitação. Tendo em vista que parte dos projetos são executados utilizando a estrutura da Universidade a instituição precisa ser reembolsada.

No entendimento dos coordenadores, essa dinâmica inovadora de trabalho encontra desafios que exigem esforço e jogo de cintura para serem superados. Foi percebido que o docente tem muito receio de fazer qualquer trabalho que não seja de ensino e pesquisa. A extensão e, principalmente, a extensão tecnológica é ainda um tabu para estes profissionais. Os entrevistados entendem como motivadores desse pensamento o medo de cometer alguma irregularidade pela questão da dedicação exclusiva e, também, por uma questão ideológica na qual está embutida a ideia de que esse tipo de atividade não deve ser uma atribuição da Universidade. Para superar a questão da legalidade, o EcoAgile divulga e pauta suas atividades na Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, conhecida como o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e

Inovação, e no Decreto nº 9.283, de 07 de fevereiro de 2018, que a regulamenta. Essa Lei veio para desburocratizar e promover as atividades de pesquisa e inovação no Brasil. A Lei de Inovação, como também é chamada, permite que o docente faça 416 (quatrocentos e dezesseis) horas anuais de consultoria tecnológica dentro das suas atribuições.

Os entraves ideológicos têm sido superados com um forte trabalho de convencimento, principalmente através da divulgação dos resultados positivos que tem agregado pessoas e as motivado a colaborar e abraçar novos posicionamentos. O coordenador estratégico diz que a partir do momento em que se consegue tirar as pessoas da sua zona de conforto elas tendem a colaborar com boa vontade. Acrescenta, ainda, que o fato das verbas dos editais para financiamento de pesquisas estarem cada vez mais restritas leva os profissionais a terem uma maior aceitação das parcerias externas, por exemplo.

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados foi o choque de cultura trazido para dentro da Universidade. Os coordenadores relatam que ao fazer cursos com gerentes de projetos do ITAU, Bradesco, Natura, Pepsi, Coca-Cola, Ajinomoto foi possível montar uma rede de contatos fenomenal fora da academia e quando os conhecimentos adquiridos são trazidos para o universo acadêmico isso causa muito estranhamento, até mesmo rejeição das metodologias. Por isso a necessidade de adaptação dessas metodologias para que as pessoas não sofram um impacto muito grande e entrem no processo de forma natural.

Para os coordenadores todo o esforço vale a pena, principalmente pelos benefícios alcançados. Primeiro porque a rede de contatos e de parceiros que se monta permite parcerias por meio de convênios que não oneram o setor público e, segundo, porque cresce a credibilidade depositada pela sociedade na equipe do Escritório. Existe a confiança no trabalho realizado quando demandas são depositadas nas mãos da equipe e isso é gratificante.

Para o futuro, os entrevistados apontam que a meta é continuar inovando e replanejando sempre na busca de novas ideias e mercados que propiciem ao Escritório realizar sua missão e, assim, contribuir com a evolução contínua da Universidade.

4.2 Escritório Institucional de Apoio ao Pesquisador (EIAP)

O Escritório Institucional de Apoio ao Pesquisador (EIAP) é uma unidade vinculada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPGPQ) da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). A UNIFESP é uma instituição de ensino superior pública que atua no ramo do ensino, pesquisa e extensão ofertando cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento.

O EIAP tem a missão de atender à demanda dos pesquisadores da Universidade por apoio especializado voltado à gestão e administração de projetos de pesquisa. Seu papel principal é dar suporte às atividades burocráticas a cargo dos pesquisadores durante a execução dos projetos desde a elaboração até a prestação de contas aos órgãos de fomento cuidando para que todas as etapas estejam de acordo com os critérios exigidos. É objetivo do EIAP primar pela qualidade de seus serviços e assim se estabelecer como órgão institucional de apoio e valorização do pesquisador protegendo o tempo destes profissionais de forma que possam se dedicar prioritariamente às atividades científicas dos projetos e à orientação de alunos.

De acordo com as entrevistadas, o EIAP funciona como uma assessoria técnica da PROPGPQ atuando de acordo com o Regimento da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da UNIFESP, que prevê em seu Artigo 36 que a assessoria técnica tem como objetivo "*organizar e preparar projetos institucionais de fomento relacionados a atividades de pós-graduação e pesquisa*".

O EIAP foi criado oficialmente em 2012 a partir de recomendação da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo). A FAPESP apoia a pesquisa e financia a investigação, o intercâmbio e a divulgação da ciência e da tecnologia produzida em São Paulo, por meio de bolsas e auxílios à pesquisa que contemplam todas as áreas do conhecimento.

Segundo as entrevistadas, para que tivesse início a implantação do Escritório foi firmada uma parceria entre a PROPGQP e a FAP (Fundação de Apoio à Universidade Federal de São Paulo). A FAP ofereceu espaço físico, uma secretária exclusiva para o EIAP e dois funcionários do setor de compras para auxiliar os pesquisadores que procurassem o Escritório para auxílio quanto à prestação de contas. O Escritório contava, ainda, com uma gerente executiva que era Técnica em

Assuntos Educacionais, servidora da UNIFESP. Pouco tempo depois foram designadas uma coordenadora e uma vice coordenadora, professoras titulares da UNIFESP. A estrutura organizacional foi mudando ao longo das gestões e em julho de 2017 o Escritório desligou-se da FAP e mudou-se fisicamente para o prédio da Pró-Reitoria.

Atualmente, o Escritório está localizado no prédio da Reitoria da UNIFESP e ocupa um espaço na PROPGPQ. Além do Coordenador de Pesquisa que é a chefia responsável pelo Escritório, o novo quadro funcional do EIAP conta com 9 (nove) técnicos-administrativos para operacionalizar a organização e prestar apoio aos pesquisadores através de e-mail e site institucionais. Desses nove técnicos, três servidores são responsáveis pelo gerenciamento de projetos, um pela divulgação e prospecção de editais, um pelas concessões programas de apoio institucionais da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), um pela divulgação e interlocução científica, dois pelo auxílio na parte de estatística das pesquisas e um funcionário contratado pela FAP com a função de consultoria de relações internacionais para a UNIFESP.

O conjunto de servidores do EIAP é responsável pela prestação dos seguintes tipos de apoio aos pesquisadores que procuram os serviços do EIAP:

- ✓ Conferência (auditoria interna) prévia à submissão de prestação de contas de projetos institucionais, temáticos e escolas de ciência avançada
- ✓ Identificação de potenciais parcerias e oportunidades institucionais em projetos de colaboração transversal
- ✓ Apoio em projetos de pesquisa regulares, temáticos, institucionais, editais e chamadas (públicos ou privados)
- ✓ Apoio na estruturação da prestação de contas e identificação de fluxos de execução de projetos
- ✓ Apoio Estatístico - Metodologia Científica e Análise de Dados.

Para profissionalizar o apoio oferecido pelo EIAP à comunidade científica da UNIFESP, cinco servidores do Escritório participaram da 100ª turma de treinamento dos “Escritórios de Apoio Institucional ao Pesquisador”, ministrado pela FAPESP no período de 13 a 16 de agosto do corrente ano.

O curso teve uma carga horária de 24 horas proporcionando aos técnicos-administrativos do EIAP aquisição de conhecimento e informações indispensáveis a respeito da rotina de processos que transitam pela Diretoria Científica, Setor de Informações, Gerência de Apoio, Informação e Comunicação, Gerência Financeira, Gerência de Importação e Exportação, Apoio e Contratação de Processos, Protocolo e Auditoria. A capacitação também teve o objetivo de propiciar embasamento quanto às normas de aplicação dos recursos concedidos pela FAPESP já que todas as propostas encaminhadas são rigorosamente avaliadas pelos critérios de mérito científico ou tecnológico e de adequação às normas da Fundação.

Após o treinamento dos técnicos junto ao escritório de apoio institucional da FAPESP, foram aprimorados os canais de comunicação entre UNIFESP-FAPESP, de modo que as dúvidas relacionadas a projetos de pesquisa em vigência, em fase de submissão e em fase de prestação de contas são correspondidas com maior celeridade (via e-mail, telefone ou pessoalmente).

Atualmente estão em acompanhamento pelo EIAP os seguintes projetos:

- ✓ 22 Auxílios Temáticos FAPESP
- ✓ 190 Auxílios Regulares FAPESP
- ✓ 15 Projetos “Jovem Pesquisador” FAPESP
- ✓ 66 Projetos de Pesquisa CNPq com financiamento
- ✓ 240 Bolsas Produtividade em Pesquisa (PQ/CNPq)
- ✓ 07 Bolsas de Produtividade e Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora (DT/CNPq)
- ✓ Reserva Técnica Institucional FAPESP - R$ 6.000.000,00
- ✓ 07 Projetos “Jovem Pesquisador – 2”
- ✓ 05 Projetos “Chamada Universal
- ✓ 06 Projetos FINEP

As entrevistadas informaram que o EIAP também está trabalhando na elaboração de uma proposta institucional a ser submetida ao CNPq, chamada de “Programa de Doutorado Acadêmico para Inovação (DAI)”. Esse programa tem como objetivo a formação de recursos humanos, a nível de doutorado, através da parceria ICT (Instituto de Ciência e Tecnologia da UNIFESP) – Empresa. Tendo em vista o Programa DAI na ICT não se relacionar a um Programa de Pós-Graduação específico, mas sim institucional, faz-se necessário estabelecer o diálogo entre diferentes áreas

do conhecimento/empresas para, a partir de então, emergir as linhas de pesquisa da proposta que será submetida ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). A principal característica desse programa é garantir a convergência e a interdisciplinaridade entre diferentes áreas do conhecimento da ICT na formação do doutor acadêmico. Dessa forma, visando atender às exigências da chamada, ocorrerão reuniões entre Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Núcleo de Inovação Tecnológica, Pesquisador (orientador) e Empresa (supervisor) com o objetivo de estabelecer um diálogo institucional nesse entrelaçar de ideias e ideais.

Em relação às principais dificuldades enfrentadas pelo EIAP, as entrevistadas citaram a burocracia, falta de divulgação do Escritório, dificuldade em criar e gerenciar a página de internet do escritório e, também, o fato de até a presente data os atendimentos nunca terem sido informatizados não havendo um sistema de gerenciamento de fluxos. Por enquanto, as informações relativas aos projetos acompanhados pela unidade são registradas manualmente em uma planilha de excel. Contudo, em um futuro próximo pretende-se sistematizar os atendimentos por meio da página do EIAP na internet. Por esta razão não há uma base de dados contendo informações sobre os projetos. O EIAP, até o momento, não baseia suas atividades em nenhuma metodologia específica, em decorrência não faz utilização de softwares desenhados para este fim.

Outro obstáculo levantado foi a questão da rotatividade do quadro de pessoal, principalmente no início das atividades do Escritório quando havia a participação de funcionários contratados pela FAP. Nessa época o Escritório chegou a estar desativado em alguns períodos. Os funcionários da FAP foram desligados da empresa e foi preciso treinar novas pessoas. Na estrutura atual a equipe que realizou o treinamento é de servidores da UNIFESP, o que minimiza o problema de rotatividade de pessoas no escritório e necessidade de novos treinamentos.

Quanto aos benefícios advindos da existência do EIAP na estrutura da UNIFESP as entrevistadas apontaram que o escritório está em fase de reestruturação, iniciada em maio de 2018. Antes do período atual não houve uma demanda muito grande pelos serviços do Escritório parte disso explicada pela rotatividade de pessoas. Em razão dessa recente reorganização, as entrevistadas informam que só será

possível mensurar os benefícios proporcionado pelas ações do EIAP daqui a dois anos em média.

No entanto, um ponto positivo salientado é o fato de que a procura pelo apoio do Escritório tem aumentado a cada nova chamada publicada, a partir da atividade de prospecção e divulgação de editais. Em geral, essa procura ocorre por parte dos docentes com vínculo recente com a instituição.

Em razão deste crescimento na procura dos serviços do EIAP passou-se a planejar a sua descentralização conforme já consta nas ações estratégicas do PDI da UNIFESP. Há uma perspectiva de criar núcleos de apoio ao pesquisador em cada um dos seis *Campi* (Baixada Santista, Diadema, Guarulhos, Osasco, São José dos Campos, São Paulo e Zona Leste) com o objetivo de desonerar o pesquisador quanto às demandas burocráticas e a possibilidade de se fazer a gestão executiva dos projetos de maneira mais aproximada e dar cumprimento ao PDI que prevê a otimização dos processos de obtenção e gerenciamento de recursos para pesquisa, gerando incentivo à submissão de projetos e à produtividade acadêmica. É objetivo do PDI estimular a submissão de conjuntos de projetos temáticos institucionais em áreas de grande impacto dentre as quais: "*longevidade e envelhecimento; oncologia; metabolismo e inflamação; tecnologias assistivas; energia e questões climáticas/recursos hídricos; drogas, violência e problemas urbanos; alimentos e segurança alimentar e formação de educadores"*. O apoio técnico especializado do EIAP é considerado imprescindível para alcançar estes objetivos institucionais.

Para as próximas etapas na evolução do escritório, as entrevistadas apontaram a necessidade em sistematizar todos os processos que são submetidos pela UNIFESP a diversas agências de fomento (nacionais, internacionais e estaduais) e não passam pelo apoio do escritório. Assim, será possível estimar a quantidade de processos que são submetidos pela UNIFESP, aceitos ou denegados, e analisar origem, fonte, forma, cumprimento de todas as regras dos editais, com a finalidade de fazer a mediação entre o pesquisador e a agência e buscar orientações para a resolução de entraves.

Ao final de cada semestre, planeja-se colocar em prática uma avaliação da qualidade do atendimento do EIAP/UNIFESP, com o intuito de obter informações que permitam avaliar a qualidade no atendimento às dúvidas e/ou demandas administrativas dos projetos de pesquisa dos docentes da UNIFESP, viabilizando

reestruturações futuras na organização do trabalho para melhor atender aos pesquisadores.

4.3 Comissão Interdisciplinar de Projetos e Núcleo de Apoio a Projetos

A Comissão Interdisciplinar de Projetos (CIP) da UFPel foi instituída pela Portaria nº 925/2016 e, posteriormente, alterada pela Portaria nº 2.354/2018. A CIP é composta por dois servidores, na condição de titular e suplente, de cada uma das seguintes estruturas administrativas: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação e Coordenação de Convênios e Contratos. A CIP tem a finalidade de realizar análise técnica preliminar de projetos e sugerir melhorias quando necessário observando os termos da Resolução nº 10/2015 do Conselho Coordenador do Ensino, da Pesquisa e da Extensão (COCEPE).

A Resolução citada orienta e regulamenta os programas e projetos de ensino, pesquisa e extensão além de estabelecer os procedimentos administrativos para submissão, execução e avaliação das propostas e definir as instâncias de aprovação de projetos. São instâncias de aprovação: Departamento ou equivalente, Conselho Departamental ou equivalente e COCEPE. Segue abaixo uma síntese das principais diretrizes contidas na Resolução nº 10/2015 que devem ser observadas pelos pesquisadores quando da elaboração de suas propostas de pesquisa:

a) Os projetos de pesquisa devem estar alinhados com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e articulados a cursos de graduação e/ou pós-graduação. De forma preferencial, devem atuar interdisciplinarmente e estarem vinculados a um programa;
b) As atividades propostas nos programas e projetos com ênfase em pesquisa devem ser desenvolvidas por grupo de pesquisa cadastrado e certificado pela UFPel e devem estar ligadas à investigação científica e/ou tecnológica com foco na geração de conhecimento e inovação voltadas à formação acadêmica e a à produção técnico-científica, artística e cultural;
c) A publicização da produção intelectual e a participação discente são requisitos imprescindíveis nos programas e projetos de pesquisa.

De acordo com as entrevistadas, durante a análise técnica dos projetos de pesquisa as atividades mais recorrentes por elas realizadas como representantes da PRPPGI na CIP são relativas à identificar possíveis erros praticados durante o preenchimento dos campos do Sistema Unificado de Projetos (sistema desenvolvido pela UFPel para cadastramento, tramitação e encerramento de projetos de pesquisa, ensino e extensão), verificar se o projeto foi registrado de acordo com a sua modalidade, examinar se está prevista a participação discente ou se foi inserida justificativa para sua ausência e verificar se a proposta contempla geração de produção intelectual através da publicação de artigos e/ou trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses decorrentes das atividades dos projetos, conforme preconizam os termos da Resolução nº 10/2015.

Nos casos em que são detectadas algumas dessas falhas o projeto é devolvido ao coordenador para que providencie as correções. As entrevistadas informaram que a análise realizada, mesmo nos casos em que seja apontada a necessidade de adequações, não tem o condão de impedir que um projeto prossiga para as demais instâncias pois não é papel da CIP aprovar ou não os projetos. Ocorrem casos em que os projetos são devolvidos pela CIP aos coordenadores, mas retornam sem que as recomendações tenham sido atendidas e, mesmo assim, são encaminhados para a próxima instância. A figura 1 mostra o fluxo da tramitação de projetos de pesquisa:

Figura 1 – Fluxo de tramitação de projetos de pesquisa na UFPel
Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista

Ainda de acordo com as entrevistadas, é incomum que ocorra reprovação de algum projeto pelas instâncias competentes, principalmente daqueles com financiamento aprovado, até porque as propostas podem ser devolvidas ao coordenador por quaisquer das instâncias acima descritas até que os projetos estejam de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Resolução nº 10/2015, respeitado o prazo de sessenta dias desde a submissão até a homologação pelo COCEPE.

As atividades das representantes da PRPPGI na CIP ocorrem sem prejuízo do trabalho exercido no Núcleo de Apoio a Projetos (NAP).

O Núcleo de Apoio a Projetos é vinculado à PRPPGI e foi criado em 2016 com a finalidade de prestar apoio administrativo aos pesquisadores da Instituição durante a elaboração e execução de seus projetos e, também, auxiliar na consolidação de grupos de pesquisa voltados à captação de recursos.

De acordo com informações constantes do sítio institucional do NAP, as quais foram corroboradas durante a entrevista, o Núcleo é responsável pela execução das seguintes tarefas:

a) Acompanhar e avaliar os projetos de pesquisa institucional;
b) Definir critérios de acompanhamento e prestação de contas de projetos institucionais de apoio a pesquisa;
c) Divulgar as oportunidades e auxiliar na elaboração de projetos para a captação de recursos de órgãos de fomento.
d) Estimular, em conjunto com a CPIC, a consolidação de grupos de pesquisa e a elaboração de projetos para captação de recursos incluindo projetos de grupos isolados ou projetos institucionais de grande porte formado por diversos grupos.

O NAP é composto por duas seções: Seção de Orçamento e Finanças para Projetos e Seção de Registro e Acompanhamento de Projetos. Esta última é dividida em dois setores: Setor de Registro e Setor de Acompanhamento e Avaliação.

A Seção de Orçamento e Finanças para projetos foi criada para oferecer suporte orçamentário e financeiro com o objetivo de ampliar a competitividade dos projetos para captação de recursos e diminuir a carga de atividades burocráticas para os grupos envolvidos na execução dos projetos.

A Seção de Registro e Acompanhamento através de seus dois setores foi instituída com a finalidade de normatizar, registrar, avaliar e acompanhar os projetos de pesquisa institucionais. O Setor de Registro prevê entre suas atividades: receber via sistema os projetos dos pesquisadores e encaminhá-los para as demais instâncias; operar o registro dos projetos após provação pelas instâncias competentes e realizar modificações nos projetos cadastrados quando necessário, como por exemplo, trocas de coordenadores, alterações de prazos entre outras.

O Setor de Acompanhamento e Avaliação foi criado para acompanhar a execução dos projetos e verificar se estão atingindo os objetivos propostos, devendo

o Setor contatar o coordenador do projeto caso sejam verificados quaisquer problemas.

A finalidade das atividades que foram planejadas para serem executadas pelo NAP caminham na direção de atender às propostas do PDI 2015-2020 na área da pesquisa. Isto porque o Plano propõe ações estratégicas voltadas à captação de recursos externos para pesquisa, criação de políticas de desenvolvimento de pesquisa em áreas emergentes, fomento ao desenvolvimento de projetos e programas interdisciplinares e prestação de apoio administrativo na gestão dos projetos e seus recursos. Na mesma linha existem propostas presentes no Programa de Gestão, incluindo a implantação de um sistema efetivo de acompanhamento dos projetos, de sua avaliação e, também, divulgação.

Muito embora todas essas atividades constem do quadro de tarefas proposto no sítio institucional do NAP, suas seções e setores, as entrevistadas informaram que, na prática, muitas das tarefas não são executadas, ou são executadas de maneira mais superficial. Isso se dá, principalmente, pela falta de pessoal para prestar um serviço mais personalizado já que o Núcleo não dispõe de um quadro próprio de servidores e os servidores lotados na CPIC (um total de quatro) atuam tanto em atividades do NAP quanto do Núcleo de Iniciação Científica.

As Seções de Orçamento e Finanças para projetos e a Seção de Avaliação e Acompanhamento juntamente com seus dois setores não dispõem de servidores para desempenhar as respectivas atribuições. Por esta razão, não é disponibilizado nenhum auxílio na área financeira dos projetos bem como se torna dificultoso oferecer um acompanhamento eficaz aos projetos desde seu registro até a emissão do relatório final de atividades, especialmente no que tange a avaliar o alcance dos objetos propostos nos projetos. Ainda respondendo sobre os servidores, as entrevistadas informaram que não é de praxe a realização de cursos de capacitação na área de gestão de projetos, sendo as atividades desenvolvidas com base na experiência adquirida com a rotina da unidade. Em decorrência, não existe conhecimento sobre a utilização de metodologias específicas para acompanhamento do escopo dos projetos, como por exemplo, as melhores práticas propostas pelo Guia PMBOK. O Núcleo não conta com uma base própria de dados para guardar informações sobre os projetos. Quaisquer informações sobre os projetos de pesquisa devem ser buscadas

no sistema que possui um acesso público onde é possível obter um relatório contendo um resumo sobre os projetos.

Em relação à tarefa de estímulo e consolidação a grupos de pesquisa as entrevistadas informaram que esta atribuição está mais relacionada à captação de editais nos quais a UFPel pode concorrer enquanto instituição. Nestes casos se busca consolidar grupos de pesquisadores para elaborarem os projetos para submissão. Novamente, o quadro reduzido dificulta uma melhor prospecção desses editais acarretando em perdas significativas para a UFPel, pois, segundo as entrevistadas, boa parte dos recursos para compras de equipamentos de alta complexidade e valor são oriundos desses editais. Atualmente, é feita a divulgação através de *e-mail* apenas dos editais da FINEP e editais de bolsas de iniciação científica.

Entre as dificuldades já citadas que são enfrentadas pelo NAP, também foi mencionada durante a entrevista a questão da falta de registro dos projetos de pesquisa no sistema da Instituição. Esse fato era bastante comum antes da Resolução nº 10/2015 determinar que todos os projetos da Instituição devem ser registrados e adotar a obrigatoriedade da aprovação dos projetos com financiamento como condição para que a Fundação de Apoio realize o gerenciamento dos recursos. Para a aprovação é preciso que os representantes da Coordenação de Convênios e Contratos deem o aval ao plano de aplicação financeira do projeto. Contudo, embora as medidas adotadas, as entrevistadas informam que ainda existem projetos em exercício que não estão registrados no sistema. Ainda, assim, existem atualmente mais de 1.200 projetos de pesquisa registrados no sistema, com e sem financiamento, que se encontram em atividade.

Uma das formas utilizadas para corrigir este problema e incentivar os pesquisadores a cadastrarem seus projetos foi utilizar o número de projetos aprovados por unidade como um dos critérios para distribuição de vagas de docentes e técnicos administrativos da UFPel, até porque o número de projetos da Instituição é critério de avaliação do Ministério da Educação (MEC), inclusive para fins de distribuição de bolsas de iniciação científica. Apesar de essa tentativa ter feito aumentar o número de projetos devidamente registrados, ainda assim as entrevistadas ressaltam que não foi possível realizar um levantamento completo do número real de projetos existindo ainda muitos desconhecidos pela Instituição.

Para finalizar, foi acrescentado que o fato de muitos órgãos financiadores não exigirem aprovação nas Instituições de origem dos pesquisadores aliado à falta de medidas para sanar este problema por parte da UFPel até a publicação da Resolução nº 10/2015 propiciava que alguns grupos de pesquisa desenvolvessem conhecimento e fizessem captação de recursos praticamente de forma independente. A despeito da utilização da infraestrutura da UFPel, as vantagens advindas tendiam a ficar circunscritas a grupos isolados sem que a Instituição se beneficiasse como um todo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão será feita primeiramente abordando os Escritórios EcoAgile e EIAP por se tratarem de unidades estruturadas com a finalidade de trabalhar como Escritórios de Projetos e, na sequência, será feita a discussão sobre o NAP e a CIP da UFPel comparando suas propostas de trabalho com o que vem sendo desenvolvido na UFSM e na UNIFESP. As análises serão pautadas na literatura utilizada nesta pesquisa.

O EcoAgile pode ser considerado um Escritório com características de um modelo híbrido que transita entre o Escritório de Apoio a Projetos e o Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos conforme classificação de Englund, Graham e Dinsmore (2003), já que disponibiliza tanto serviços de suporte técnico e administrativo aos pesquisadores e/ou extensionistas na elaboração e condução de seus projetos como oferece treinamento, consultorias, orientação para aplicação de melhores práticas presentes no Guia PMBOK e PMO: Escritório de Projetos, programas e portfólios na prática e é responsável por desenvolver e adaptar metodologias e ferramentas.

O EIAP da UNIFESP se enquadra no modelo de Escritório de Apoio a Projetos de Englund, Graham e Dinsmore (2003), pois suas atividades são direcionadas a prestar suporte aos pesquisadores na realização das rotinas administrativas, financeiras e operacionais inerentes à execução de seus projetos.

Ao contrário do EcoAgile que assume diretamente a gerência de alguns projetos mediante disponibilidade dos coordenadores, o EIAP não faz gerenciamento se limitando ao oferecimento de apoio aos coordenadores de projetos. Exercer a gerência ou se limitar a auxiliar os gerentes/coordenadores de projetos são atribuições que um Escritório pode assumir de acordo com Aubry, Hobbs e Thuillier (2007), Valle (2010), Müller, Gluckler, Aubry (2013) e Guia PMBOK (2017).

O EIAP, por ser uma unidade vinculada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, atende mediante procura a todos os pesquisadores da Instituição em demandas relacionadas somente a projetos de pesquisa. O EcoAgile, vinculado ao Colégio Técnico Industrial, atende a demandas oriundas tanto de projetos de pesquisa quanto de extensão de toda a Universidade, além de também prestar consultorias técnicas para empresas ou buscar dentro da Instituição quem detenha o

conhecimento para tal. Essa diversidade presente na atuação e configuração de cada Escritório encontra respaldo em Mariuz (2014). De acordo com o autor as organizações podem implantar diferentes soluções de Escritórios que melhor se adequem às necessidades e características das estruturas onde estão inseridos.

Em relação aos serviços oferecidos e às ferramentas utilizadas pelo EcoAgile, percebeu-se que o Escritório está em consonância com os pressupostos de vários autores utilizados na revisão teórica.

O armazenamento de procedimentos e lições aprendidas feito pelo EcoAgile para servir de fonte de conhecimento para outros projetos vão ao encontro do que preconizam Dai e Wells (2004), Desouza e Evaristo (2006), Aubry e Hobbs (2007), Guia PMBOK (2017) e Kerzner (2017) como sendo responsabilidade de um EGP. As tarefas de suporte envolvendo tutoria, treinamento, padronização de métodos, elaboração de modelos, aplicação de boas práticas e disponibilização de *softwares* de gerenciamento de projetos são apontados por Kawahara e Jussani (2013), Valle (2010) e Guia PMBOK (2017) como atribuições que um Escritório deve desempenhar.

Já em relação ao EIAP, observa-se que algumas das práticas e tarefas apontadas pelos autores mencionados acima como atribuições de um Escritório não são desempenhadas. Ao contrário do EcoAgile, o EIAP não utiliza nenhum manual de boas práticas ou *softaware* de gerenciamento de projetos. Também não dispõe de banco de dados para armazenamento de informações, não cria modelos de documentos nem orienta os pesquisadores quanto ao uso de metodologias para execução de projetos.

Por outro lado, o serviço de tutoria representado pelos atendimentos personalizados ofertados pelo EIAP aos pesquisadores, as auditorias na forma de conferências prévias à prestação de contas e a coordenação da comunicação que o EIAP promove entre os pesquisadores e as agências financiadoras são atribuições apontadas por Kawahara e Jussani (2013) e pelo Guia PMBOK (2017) como inerentes ao funcionamento de um Escritório de Projetos. Os serviços de apoio técnico e administrativo disponibilizados pelo EIAP durante a elaboração das propostas e execução dos projetos são considerados atividades primárias de um Escritório de acordo com o Guia PMBOK (2017).

Ambos os Escritórios contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos presentes nos Planos de Desenvolvimento Institucional do CTISM e da UNIFESP,

estando em concordância com o que dizem os autores Desouza e Evaristo (2006) e Srivannaboon (2009).

A missão do EcoAgile de promover o elo entre a UFSM e a sociedade através da captação e desenvolvimento de projetos em parceria com empresas e instituições públicas e privadas atende aos objetivos do PDI do CTISM ligados à proposta de ampliação e qualificação de projetos de pesquisa, ensino e extensão buscando atuar em conjunto com as Forças Armadas, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) e as empresas da região. O desenvolvimento do EIAP, por sua vez, aparece no PDI da UNIFESP como uma das ações estratégicas para auxiliar na consolidação dos programas de pós-graduação, na elaboração e submissão de projetos com ênfase em aquisição de equipamentos multiusuários e de grandes projetos temáticos institucionais voltados às áreas de saúde, tecnologia, meio ambiente, educação e sociedade.

Dessa forma, tanto as atividades do EcoAgile quanto do EIAP favorecem o cumprimento da missão das universidades públicas federais referente ao atendimento de demandas da sociedade, fomento ao desenvolvimento econômico e social e produção de conhecimento científico, conforme estudos de Souza et al (2013), Araújo, Júnior e Abreu (2015) e Oliveira et al (2017).

A UFPel não possui um Escritório de Projetos propriamente dito. Embora conste em seu PDI e no Programa de Gestão da atual administração a criação de um escritório/agência de apoio como uma das ações estratégicas voltadas a prospecção de oportunidades e auxílio na gestão dos recursos captados e na execução dos projetos e programas esta ação não foi executada. No entanto, a partir do ano de 2015 quando o PDI entrou em vigência, percebe-se que a Instituição começou a tomar medidas mais específicas no sentido de regulamentar as normas pertinentes à elaboração e submissão de projetos de ensino, pesquisa e extensão com a publicação da Resolução COCEPE nº 10/2015 e, posterior, constituição da CIP no ano de 2016 para realizar análise técnica preliminar de projetos de acordo com os preceitos daquele documento.

Além das medidas adotas através daquela Resolução, foi criado, também no ano de 2016, o Núcleo de Apoio a Projetos dentro da PRPPGI. Oliveira et al. (2017) aponta que é recorrente a existência nas universidades públicas federais de núcleos

e setores para gerenciar os seus projetos, porém sem atuar como unidades especializadas como os Escritórios.

O NAP guarda mais semelhanças com o EIAP-UNIFESP, que é classificado como um Escritório de Apoio, do que com o EcoAgile que tem características do Escritório de Apoio e do Centro de Excelência. Percebe-se esse fato tanto na sua estrutura hierárquica, visto que o NAP também é vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, enquanto que o EcoAgile não pertence à administração central, quanto nos serviços oferecidos. Assim como o EIAP, o NAP foi concebido para prestação de suporte administrativo aos pesquisadores e não consta das suas atribuições assumir a responsabilidade direta pelo gerenciamento de projetos como ocorre no EcoAgile ou agir como disseminador de metodologias de gerenciamento. Tratam-se de unidades com propostas de trabalho distintas, embora com o mesmo objetivo de otimizar a gestão de projetos.

Apesar das características semelhantes entre o NAP e o EIAP, estas unidades não desempenham suas atribuições de forma análoga, isto porque o NAP não recebe por parte da administração da UFPel o apoio necessário para atingir seus objetivos, descumprindo as promessas do PDI e do Programa de Gestão. Enquanto que no EIAP foram concedidos nove servidores para o desempenho das tarefas do Escritório, o NAP não possui quadro de pessoal próprio. Acrescente-se a inexistência de cursos de capacitação aos servidores do NAP na área de gestão de projetos e o consequente desconhecimento das metodologias de gerenciamento, da importância de armazenar lições aprendidas sobre projetos e dos manuais de boas práticas, como o Guia PMBOK. Em que pese não haver utilização pelo EIAP do Guia PMBOK ou semelhante, ou mesmo a utilização de *softwares* de gerenciamento, foi providenciado um treinamento para os servidores junto à FAPESP com a finalidade de orientá-los quanto às normas de utilização dos recursos concedidos pela agência. Existe planejamento para o desenvolvimento de um sistema informatizado próprio do EIAP bem como a expansão do Escritório para os demais *campi* demonstrando o interesse da gestão universitária no aprimoramento e expansão das atividades do Escritório.

Além das deficiências na atuação do NAP que impedem que o Núcleo atue de acordo com as diretrizes da boa gestão de projetos preconizadas pelo Guia PMBOK (2017), Kawahara e Jussaini (2013), Kerzner (2017), Valle (2010), entre outros autores citados na revisão teórica, foi possível perceber pela fala das representantes da

PRPPGI na CIP que o papel da Comissão também encontra dificuldades em ser realizado de maneira satisfatória. As recomendações da Comissão não são de atendimento obrigatório ficando a critério do coordenador realizar ou não as adequações sugeridas. Uma vez que as recomendações visam adequar o projeto às diretrizes da Resolução COCEPE nº 10/2015 ocorre, via de regra, o retorno do projeto ao coordenador por parte das instâncias superiores gerando retrabalho e morosidade no processo.

Acredita-se que o quadro apresentado a partir da análise dos dados confirma a importância da implantação de uma unidade especializada no gerenciamento de projetos, qual seja o Escritório de Projetos, que conte com o suporte da alta administração para bem desempenhar suas atribuições e estar apto a oferecer o adequado suporte aos pesquisadores, promover a captação de recursos extra orçamentários e fortalecer a imagem da Instituição como organização detentora de *expertise* em gerenciamento de projetos perante agências de fomento, outras organizações públicas e privadas e empresas que possam vir a ser colaboradores em potencial para o desenvolvimento de pesquisa conjunta.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de implantação de um Escritório de Projetos para a UFPel apresentada foi elaborada a partir da revisão da literatura e das informações obtidas junto ao EcoAgile, EIAP-UNIFESP e NAP-UFPel. O estudo dos Escritórios trouxe novas perspectivas acerca das possibilidades de configuração e atuação deste tipo de unidade em uma universidade pública, complementando o conhecimento adquirido com a revisão teórica.

6.1 Escritório de Projetos UFPel

Propõe-se para a UFPel um Escritório de Projetos sob um modelo híbrido de Escritório de Apoio a Projetos e Centro de Excelência de Gerenciamento de Projetos, exercendo funções de ambas as tipologias propostas por Englund, Graham e Dinsmore (2003). Entende-se que desta forma o Escritório poderá atender de forma mais eficiente as necessidades da UFPel solucionando as deficiências hoje existentes no apoio aos pesquisadores da Instituição e difundindo o conhecimento sobre as melhores práticas de gerenciamento de projetos através de cursos, treinamentos e consultorias. Mariuz (2014) aponta que cada organização pode implantar diferentes soluções de Escritórios de Projetos cada uma trazendo as características mais adequadas às necessidades da estrutura na qual se encontra inserida.

O Escritório de Projetos proposto será vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPPGI), assim como o EIAP, por destinar-se à gestão de projetos de pesquisa da comunidade interna e externa em substituição ao Núcleo de Apoio a Projetos que, atualmente, por diversas razões, não está cumprindo sua missão institucional. Também se propõe que o Escritório realize a prospecção de projetos junto a organizações externas (públicas e privadas) dialogando com as atividades exercidas pelo EcoAgile.

O EGP da UFPel deverá contar com dois núcleos, sendo um Núcleo de Apoio ao Pesquisador (NUAP) e um Núcleo de Gerenciamento de Projetos Parceiros (NUGEP), conforme figura 02:

2 Informação extraída da página eletrônica do PMI Brasil disponível em: https://brasil.pmi.org/

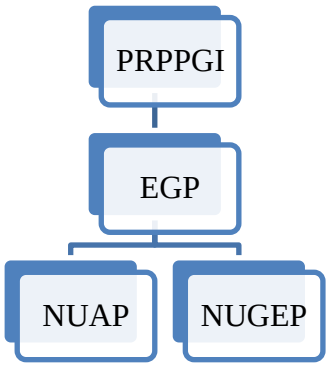

Figura 2: Organograma do Escritório de Projetos
Fonte: Elaborado pela autora

O NUAP atuará sob o regime de demanda voluntária, assim como ocorre no EIAP/UNIFESP e no EcoAgile. Os pesquisadores que desejarem obter o auxílio do Escritório na elaboração e gestão de seus projetos deverão entrar em contato e encaminhar a solicitação. Os objetivos deste núcleo serão:

- ✓ Oferecer suporte aos pesquisadores em seus projetos institucionais, com ou sem fonte financiadora, prestando assessoria na elaboração das propostas e desenvolvimento dos projetos de modo a aumentar as chances de aprovação e captação de recursos (quando for o caso), além de desonerá-los das atividades burocráticas para que possam reservar seu tempo para as atividades científicas;
- ✓ Coordenar a política de pesquisa para que se alinhe aos objetivos definidos no PDI da UFPel e trabalhar para a formação de grupos para elaboração e submissão de projetos nos quais a Universidade concorre enquanto Instituição.

Para atingir os objetivos propostos, o NUAP realizará as seguintes atividades:

- ✓ Prospectar e divulgar os editais das principais agências de fomento públicas e privadas tanto nacionais quanto internacionais;
- ✓ Estimular o desenvolvimento de projetos em áreas estratégicas de interesse da Universidade, em especial os projetos de colaboração transversal;
- ✓ Auxiliar na modelagem e submissão de propostas cuidando para que todas as etapas atendam criteriosamente às exigências das agências de fomento;
- ✓ Auxiliar na gestão dos recursos dos projetos;

- ✓ Orientar na prestação de contas junto às agências de fomento;
- ✓ Apoiar na emissão de relatórios parciais e finais;
- ✓ Realizar pesquisas de mercado para aquisição de bens relativos ao projeto e proceder à incorporação de bens permanentes ao patrimônio da Instituição;
- ✓ Orientar o preenchimento do Plano de Aplicação de Despesas no Sistema Integrado de Projetos cuidando a correção dos cálculos e a obediência aos normativos legais;
- ✓ Garantir que os projetos atendam aos requisitos da Resolução n° 10/2015 do COCEPE;

O NUAP não substituirá as instâncias de tramitação, parecer e aprovação de projetos já existentes na Universidade, quais sejam: CIP, Diretores de Unidade e CPPG. Entende-se que estas instâncias funcionam satisfatoriamente, além de que o propósito do Escritório se restringe ao aprimoramento da qualidade dos projetos para melhor atender as metas da Instituição e da sociedade e aumentar as chances de captação de recursos. Na figura 3, pode-se verificar o fluxo de tramitação dos projetos que serão atendidos pelo Escritório:

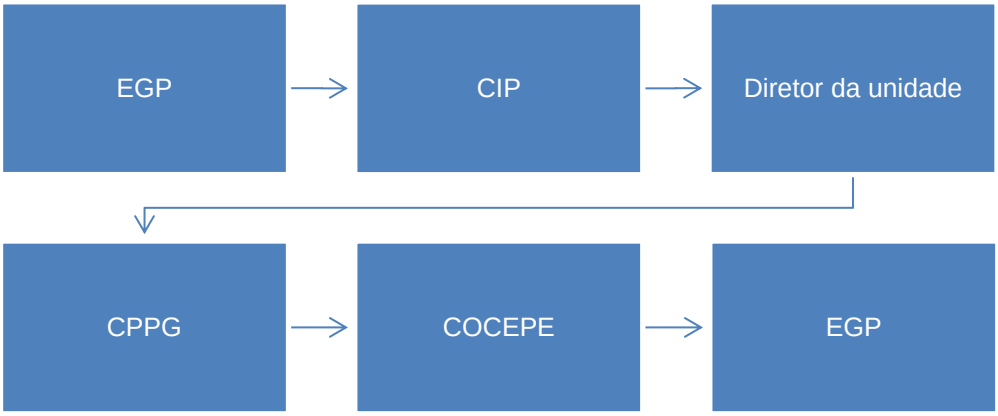

Figura 3 – Fluxograma de tramitação de projetos NUAP
Fonte: Elaborado pela autora com base no fluxograma de projetos de pesquisa da UFPel

O Núcleo de Gerenciamento de Projetos Parceiros (NUGEP) atuará de forma articulada com a Coordenadoria de Inovação criando e prospectando propostas de projetos em parceria com organizações públicas e privadas para desenvolvimento de pesquisa conjunta em áreas de interesse da Universidade e da sociedade.

Para atingir este objetivo, o NUGEP realizará as seguintes atividades:

- ✓ Atuar como um canal identificador e divulgador de competências internas e potenciais oportunidades externas de financiamento;
- ✓ Prospectar parcerias entre a Universidade e empresas interessadas em cooperar em projetos de interesse mútuo;
- ✓ Levantar periodicamente demandas estratégicas locais e regionais nas áreas de abrangência da UFPel;
- ✓ Prestar todo o suporte técnico necessário para a elaboração, desenvolvimento e gestão dos projetos executados em parceria com outras organizações.

Na figura 04, apresenta-se o fluxograma dos projetos conduzidos pelo NUGEP:

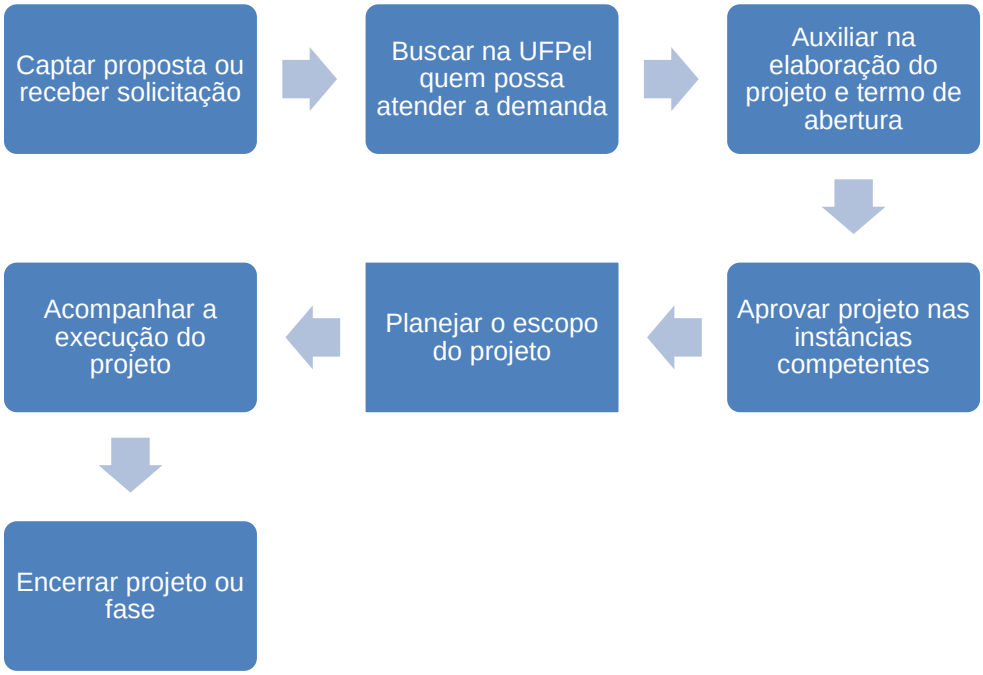

Figura 4 – Fluxograma de tramitação de Projetos NUGEP
Fonte: Elaborado pela autora

O Escritório de Projetos, através do trabalho em sinergia dos seus dois núcleos, será responsável pelas seguintes atribuições:

- ✓ Centralizar documentos de uso comum: currículos, formulários, modelos (*templates*) de projetos realizados, descrição de infraestrutura laboratorial;
- ✓ Manter banco de dados de projetos para serem usados como modelo;

- ✓ Mapear competências, áreas de atuação e experiência dos pesquisadores a fim de orientar e auxiliar a formação de equipes de trabalho;
- ✓ Disseminar a cultura de gerenciamento de projetos para a comunidade interna e externa através de cursos, treinamentos, workshops e palestras;
- ✓ Manter portfólio atualizado dos projetos acompanhados pelo Escritório;
- ✓ Organizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos;
- ✓ Prestar consultoria interna;
- ✓ Controlar os prazos das ações dos projetos;
- ✓ Monitorar o alcance das metas dos projetos;
- ✓ Promover a melhoria contínua da gestão de projetos através da capacitação constante de seus membros;
- ✓ Medir periodicamente a satisfação das partes interessadas em relação aos serviços prestados pelo Escritório;
- ✓ Manter e organizar repositório das fases do projeto que permita a busca de acordo com os cinco grupos de processos do PMBOK: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Espera-se que as atividades desenvolvidas pelo Escritório de Projetos tragam os seguintes benefícios para a Instituição, tanto na área administrativa quanto na área acadêmica:

- ✓ Aprimoramento das atividades de pesquisa, inclusive da produção e publicação de artigos;
- ✓ Aumento da captação de recursos extra orçamentários advindos da maior aprovação de projetos;
- ✓ Divulgação para o setor empresarial de conhecimentos de alto nível adquiridos através dos projetos gerenciados que estimulem a transferência de tecnologias;
- ✓ Fomento ao desenvolvimento local e regional;
- ✓ Construção ágil de projetos e redução de retrabalho;
- ✓ Visibilidade interna e externa do conhecimento gerado na Universidade;
- ✓ Aprimoramento de estrutura laboratorial multiusuário;

- ✓ Engajamento em projetos vantajosos para discentes e empresas;
- ✓ Criação de material didático a partir da execução dos projetos para enriquecimento dos conteúdos para ensino de graduação e pós-graduação através de exemplos e *cases*.

Para desenvolver as atividades propostas e atingir seus objetivos de maneira satisfatória o Escritório deverá contar com um quadro de pessoal adequado, estrutura física e treinamento na área de gestão de projetos e metodologias.

Considerando a atual redução no orçamento das Universidades Públicas Federais, sugere-se que seja aproveitado o quadro de servidores atualmente lotados na Coordenadoria de Pesquisa e Iniciação Científica que conta com quatro servidores devendo ser acrescentado mais três a fim de prestar o atendimento que o Escritório se propõe a realizar. Segundo informações obtidas junto ao NAP este quantitativo de servidores seria suficiente para dar início às atividades do Escritório. Além disso, o Escritório também poderá contar com o auxílio de bolsistas e/ou estagiários em áreas relacionadas com as atividades desenvolvidas. Como sugestão cita-se: Administração, Direito, Ciências Contábeis, Gestão Pública e Processos Gerenciais.

Como estrutura física poderá ser utilizado o espaço existente nas instalações da PRPPGI que pode abrigar com conforto mais três estações de trabalho a fim de receber os novos servidores desde que feita uma remodelagem do espaço interno. A PRPPGI também conta com uma sala de reuniões equipada com projetor multimídia que pode ser compartilhada com o Escritório de Projetos, sendo suficiente nesta fase inicial de criação do Escritório.

Como treinamento para o quadro de pessoal, sugere-se que sejam contatadas pessoas com experiência e conhecimento na área de gestão de projetos, principalmente das metodologias de gerenciamento para que este conhecimento possa ser disseminado na UFPel. Os dois coordenadores do EcoAgile/UFSM possuem experiência considerável em gestão de projetos, prospecção de parcerias e ampla capacitação em metodologias ágeis já adaptadas e validadas prontas para serem utilizadas no contexto dos projetos universitários e poderiam contribuir positivamente com o Escritório de Projetos da UFPel.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O reconhecimento das boas práticas do gerenciamento de projetos tem levado organizações privadas e públicas a sistematizarem sua aplicação através da implantação de unidades especializadas conhecidas como Escritórios de Projetos. Essas unidades atuam como propulsoras da competitividade no caso da iniciativa privada e, no caso das organizações públicas, atuam para garantir a eficiência organizacional e o consequente aprimoramento do atendimento prestado à sociedade.

Ao analisar a literatura sobre o tema, foi possível perceber que os estudos relativos aos Escritórios de Projetos, suas características e benefícios para a Administração Pública são ainda pouco desenvolvidos, principalmente quando se trata de Escritórios nas Universidades Públicas Federais. Contudo, os trabalhos encontrados apontaram que a existência dos Escritórios trouxe diversos benefícios concernentes ao aumento do sucesso dos projetos gerenciados por estas unidades, inclusive nas universidades.

Os achados da revisão bibliográfica aliados aos dados coletados na pesquisa de campo possibilitaram atingir os objetivos específicos da pesquisa uma vez que foi possível compreender o processo de implantação dos Escritórios estudados, suas características e atividades desempenhadas ofertando subsídios suficientes para a elaboração da proposta de criação de um Escritório de Projetos na UFPel. Também foi possível aferir que a utilização de metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos permite que se alcancem mais rapidamente benefícios como a captação de recursos, redução de retrabalho e de desperdício de tempo e de recursos.

Por estas razões e pelo exemplo prático dos Escritórios pesquisados acredita-se que a criação de uma unidade especializada na gestão de projetos pode contribuir de maneira positiva para que a UFPel cumpra sua função de promotora do conhecimento e fomentadora do desenvolvimento da comunidade na qual está inserida através do ensino e da pesquisa, além de promover a eficiência das atividades administrativas.

Apesar das limitações decorrentes da impossibilidade de obter a colaboração de alguns dos Escritórios selecionados para que pudesse haver maior variedade e robustez de dados aliado à dificuldade de extrair algumas informações com os Escritórios analisados considera-se que este estudo trouxe contribuições importantes tanto para acrescentar conhecimento na literatura sobre gerenciamento de projetos através de Escritórios de Projetos em universidades públicas quanto para motivar outras Instituições a se

beneficiarem da implantação destas estruturas. Acredita-se, também, que a proposta elaborada pode funcionar como para outras IES tendo em vista a semelhança das atividades, objetivos e estrutura administrativa entre essas Instituições.

Por fim, sugere-se como estudos futuros pesquisas realizadas junto aos pesquisadores e/ou à comunidade externa atendida pelos Escritórios de Projetos com o objetivo de analisar a satisfação com os serviços oferecidos e coletar sugestões que possibilitem o aprimoramento e a inovação do papel exercido por estas unidades.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. L. L. de; MAIA, G. A. S.; LIMA, E. F.. A implantação do escritório de projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: uma iniciativa inovadora na gestão pública sul-mato-grossense. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 38-56, dez. 2015. ISSN 1983-4535.

ANDERSEN, B. HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. A Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. **Journal of Management In Engineering,** v. 23, n. 2, p. 97-134, 2007.

ARAÚJO, B. D. L. de, JÚNIOR, F. M. L. P.; ABREU, F. P. Gerenciamento de aquisições de soluções de tecnologia da informação em uma universidade pública do Ceará. **Revista Gestão em Análise**, 4(1), 43-53, 2015.

AUBRY, M, HBBS, B., THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, 25 (4), 328-336, 2007.

AUBRY, M, HBBS, B., THUILLIER, D. Organisational project management: an historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, 26 (1), 38-43, 2008.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 16 de janeiro de 2016. **Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 10.10.18

BRESSER-PEREIRA. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública** 34(4), julho 2000: 55-72.

CARVALHO, K. E. M. Impactos do PMO no Desempenho da Organização Pública: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 6, n. 2, p. 71-84, 2016.

CARVALHO, V. D., RODRIGUES, W. R. M.; FREITAS, O. G. Jr. (2011). Um Modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos para as Organizações Públicas: o caso da UFAL. Anais *10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento,* São Paulo, SP. Disponível em: http://docslide.com.br/technology/apresentacao-um-modelo-de-escritorio-de-gerenciamento-de-projetos-aplicado-as-instituicoes-publicas-o-caso-da-ufal.html. Acesso em: 12/04/17.

COOKE-DAVIES, T. J.; CRAWFORD, L. H.; LECHELER, T. G.. Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. **Project Management Journal**, Vol. 40, No. 1, 110–123, 2009.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office – A Guide to Improve Organizational Performance**. New York, NY: Marcel Deker, 2002.

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

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project Management Offices: A case of knowledgebased archetypes. **International Journal of Information Management**. v. 26, p. 414- 423, 2006.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the project office: a manager´s guide to leading organizational change.** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

ESTEVES, J. C.; FALCOSKI, L. A. N. Gestão do processo de projetos em universidades públicas: Estudos de caso. **Gestão de Tecnologia de Projetos**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 67-87, jul./dez. 2013.

GARNICA, L.A.; TORKOMIAN, A.L.V. Gestão de Tecnologia em universidades: uma análise do patenteamento e dos fatores de dificuldade e de apoio à transferência de tecnologia no Estado de São Paulo. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 624-638.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597012934.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. **Project Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 74-86, Mar 2007.

HUBACK, C. K. **O Escritório de Gerenciamento de Projetos como ferramenta de implantação da gestão do conhecimento em uma Instituição Federal de Ensino**. 2012. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2012.

JALAL, M. P.; KOOSHA, S. M. Identifying organizational variables affecting Project management office characteristics and analyzing their correlations in the Iranian project-oriented organizations of the construction industry. **International Journal of Project Management**, 33 (2), 458-466, 2015.

KAWAHARA, K., JUSSANI, A. C. **Fatores Críticos de Sucesso na implantação de um PMO: estudo de caso em uma empresa de consultoria em tecnologia da informação.** II Simpósio Internacional e Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional e Inovação e Sustentabilidade (I S2IS). Anais do II SINGEP e I S2IS – São Paulo – SP – Brasil, 2013.

KERZNER, H. Strategic planning for a Project Office. **Project Management Journal**, v. 34, n. 2, 2003.

KERZNER, H. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. 10. ed. New York: Wiley, 2009.

KERZNER, H. **O que os gerentes precisam saber sobre projetos**. Porto Alegre: Bookman 2011 1 recurso online ISBN 9788577808816.

KERZNER, H**. Gestão de projetos as melhores práticas**. 3. Porto Alegre: Bookman 2017 1 recurso online ISBN 9788582603819

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A.. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010

MARIUZ, H. Models of PMO functioning in a multi-project environment. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 119, 46-54, 2014.

MARNEWICK, C. LABUSCHAGNE, L. **A framework for aligning projects to organizational strategies.** South Africa: PMSA International Conference. 2004

MENEZES, L. **Benefícios do PMO**. In Barcaui, André (org). PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólios na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
MOUTINHO, J. A.; KNIESS, C. T. Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um Laboratório de P&D de uma universidade pública. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 260-271, 2012.

MÜLLER, R.; GLÜCKLER, J.; AUBRY, M. A Relational Typology of Project Management Offices. **Project Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 59-76, 2013.
OLIVEIRA, J. M; JURACH, G. A.; SERPA, R. P; KERCHIRNE, L. M. Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 18-28, dec. 2017. ISSN 2236-0972.

ORTEGA, E. S. **Virtualização do Escritório de Gerência de Projeto: Uma Proposta de Convergência das Decisões Estratégicas em Resultados Operacionais.** 2009. 161 f. Dissertação (Mestrado) -Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. D. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 6, n. 2, p. 301-312, abr-jun 2009.

PELLEGRINELLI, S. GARAGNA, L. Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. **International Journal of Project Management** 27, 649–656, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Government extension to the PMBOK** (3rd ed.). Pennsylvania: Newtown Square, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **PMSURVEY, edição 2012.** Disponível em: https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=forums&srcid=MDcxMTY0MzgyMDU3NTkxNDUwNzABMDAzNTUxNTY1NDI4ODg1OTgzNzYBZmstMkQtdkpFRVlKATAuMQEBdjI&authuser=0. Acesso em: 06.03.2018

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Pulse of the Professional.** 9ª edição, 2017. Disponível em < https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>. Acesso em: 06.03.2018.

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**.Project Management Institute – PMI. 6a.edição, 2017

RORATO, R.; DIAS, E. D. Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, art. 1, p. 341-351, 2011.
SILVA JÚNIOR, A.S. **O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do governo do estado de Pernambuco.** Recife, 2014. 401 f. Tese (doutorado) - UFPE, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração, 2014.

SIZO, A. M; QUINTANS, F. C. F.; OLIVEIRA, P. A.; MONTEIRO, S. M. C. Escritório de Projetos: Um instrumento de gestão estratégica para uma nova universidade no interior da Amazônia. In: **VI Congresso CONSAD de Administração Pública.** Brasília/DF, 2013.

SOUZA, D. L. de. **Planejamento estratégico em organizações públicas: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do balanced scorecard e de cenários prospectivos.** Monografia de Pós-Graduação, Universidade Gama Filho, Brasília, DF, Brasil, 2010.

SOUZA E SAVI, E. M. **Gerenciamento de projetos apoiando a gestão pública**: **uma análise para o Governo do Estado de Minas Gerais**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. doi:10.11606/T.18.2011.tde-14102011-102119

SOUZA, J. A. J.; SANTOS, E. C.; LOBO, A. S.; MELO, L. C.; SOARES, A. C. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 216-233, dez. 2013. ISSN 1983-4535.

SRIVANNABOON, S. Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept. **Journal of General Management.** Vol. 34 No. 3, 2009.

THI, C. H.; SWIERCZEK, F. W. Critical success factors in project management: implication from Vietnam, Asia. **Pacific Business Review**, 16:4, 567-589, 2010. DOI: 10.1080/13602380903322957

TSATURYAN, T, MÜLLER, R. Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations. **International Journal of Project Management**, 33 (5), 1098-1110, 2015.

UFPEL. **Coordenadoria de Pesquisa e Iniciação Científica – CPIC**. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/prppgi/pesquisa/. Acesso em: 02.09.18

UFPEL. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2015-2010).** Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2015/12/PDI-UFPel_13-2015_rev03.pdf. Acesso em: 02.09.18

UFPEL. **Portaria nº 925 de 08 de julho de 2016**. Disponível em: http://reitoria.ufpel.edu.br/portarias/arquivos/0925_2016.pdf. Acesso em: 20.05.2018.

UFPEL. **Portaria nº 2.354 de 02 de outubro de 2018**. Disponível em: http://reitoria.ufpel.edu.br/portarias/arquivos/2354_2018.pdf.pdf. Acesso em: 10.10.2010.

UFPEL. **Programa de Gestão: Uma UFPel Diferente**. Disponível em: http://www.adufpel.org.br/manager/uploads/download/20160523173044.pdf. Acesso em: 02.09.18

UFPEL. **Resolução COCEPE nº 10 de 19 de fevereiro de 2015**. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2015/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o-10.2015.pdfhttp://www.adufpel.org.br/manager/uploads/download/20160523173044.pdf. Acesso em: 21.05.18

UFSM/CTISM. **Plano de Desenvolvimento Institucional do CTISM – PDI (2015-2017).** Disponível em: http://www.ctism.ufsm.br/arquivos/pdi.pdf. Acesso em: 08.08.18

UFSM. **Escritório de Projetos EcoAgile.** Disponível em: https://www.ecoagile.com.br/. Acesso em: 15.05.18

UNIFESP. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016 - 2020)**. Disponível em: https://www.unifesp.br/world/images/arquivos/PDI_2016-2020.pdf. Acesso em: 10.09.18

UNIFESP. **Escritório Institucional de Apoio ao Pesquisador**. Disponível em: http://eiap.sites.unifesp.br/index.php/pt/. Acesso em: 15.05.18

VALLE, J. A. S. **Identificação e análise de fatores relevantes para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos de construção civil pelo conceito do Project Management Office**. 2010. Tese de Doutorado em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói-RJ, Brasil.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. São Paulo Atlas 2015 1 recurso online ISBN 9788522499052

WIRICK, D. **Public-sector Project management: meeting the challenges and achieving results**. New York: Wiley, 2011.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA ETAPA 1

1 – Qual cargo/função você ocupa no Escritório de Projetos?

2 - Há quanto tempo existe o Escritório?

3 - Você tem conhecimento sobre como ocorreu a criação do Escritório de Projetos? Participou dela? Pode descrever como se deu esse processo?

4 – Como você entende o papel exercido pelo Escritório em relação ao gerenciamento de projetos?

5 – Qual a estrutura física e de pessoal do Escritório? Os membros do Escritório possuem capacitação na área de gerenciamento de projetos?

6 – Qual o nível hierárquico do Escritório? A qual estrutura administrativa ele está vinculado?

7 – Quantos processos estão em andamento no momento no Escritório? Para que finalidade? Qual o valor médio envolvido?

8 – Quais as atribuições/serviços prestados pelo Escritório?

9 – O Escritório é responsável direto pelo gerenciamento apenas oferece suporte?

10 – Existe monitoramento do andamento dos projetos por parte do Escritório? O Escritório oferece apoio de gerenciamento de riscos durante a execução do projeto? O Escritório oferece apoio na elaboração da prestação de contas?

11 - O Escritório utiliza algum manual de boas práticas de gerenciamento como, por exemplo, o Guia PMBOK?

12 – O Escritório utiliza softwares de informática como o Scrum, MS Project ou outro?

13 – Existe um banco de dados disponível para consulta que concentre informações sobre os projetos a cargo do Escritório? Como funciona?

14 – Existem modelos de documentos que possam ser disponibilizados para esta pesquisa?

15 – Quais critérios devem ser atendidos para submissão de um projeto ao Escritório? Existe algum *checklist* que deva ser seguido? Como são selecionados os projetos no caso de editais em que apenas um projeto institucional pode concorrer?

16 – Quais os principais benefícios advindos das atividades do EGP?

17 – Existe algum planejamento para o futuro do Escritório?

18 – Deseja acrescentar alguma informação que considere relevante?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA ETAPA 2

1 – Qual seu cargo/função?
2 – Possui curso de capacitação na área de gestão de projetos?
3 – Possui conhecimento sobre metodologias de gerenciamento de projetos?
4 – A sua unidade trabalha com qual modalidade de projeto? Discorra sobre o funcionamento da sua unidade, atividades desempenhadas.
5 – Atua também na elaboração dos projetos ou apenas recebendo e encaminhando?
6 – Existem critérios que devam ser seguidos para a submissão de projetos? É solicitado que os projetos estejam vinculados a programas e/ou que estes estejam alinhados com o PDI?
7– Quais as atividades/serviços prestados ao pesquisador por parte da sua unidade?
8 – Como é feita a seleção dos editais nos quais apenas um projeto institucional pode concorrer?
9 – Existe banco de dados onde estejam disponíveis informações sobre os projetos da Instituição para que possam servir de base e orientação aos pesquisadores para futuros projetos?
10 – É obrigatório o envio dos projetos de pesquisa para a sua unidade para que sejam aprovados e possam ter início?
11 – Você tem sugestões de melhorias para o aprimoramento das atividades da sua unidade?
12 – Deseja fazer mais algum comentário?