

## A CONTRIBUIÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS – EGP NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

### RESUMO

A gestão de projetos tem ganhado significativa importância no contexto das organizações, para viabilizar mudanças e implementar processos de planejamento e desenvolvimento. É por meio do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) que ocorre o alinhamento das estratégias, a execução das ações para o alcance dos resultados, objetivando a implantação no prazo, e com custos definidos no plano estratégico aproximando o planejado da execução. Neste artigo, tem-se o objetivo de analisar como a implantação de um EGP pode contribuir para a gestão estratégica de uma Universidade Comunitária de Santa Catarina. Este estudo caracterizou-se como pesquisa qualitativa, referencial bibliográfico e observação dos participantes. Com esta percepção o EGP tem o intuito de atuar na supervisão e coordenação, com apoio na correção de problemas e divulgação das práticas de gerenciamento de projetos. Os resultados encontrados indicam que por meio do planejamento estratégico definem-se ações e projetos voltados para o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, a implantação de um EGP pode contribuir de forma positiva no acompanhamento da execução, com o gerenciamento e aplicação das boas práticas para entrega de projetos estratégicos, com o propósito definido na missão e visão da organização.

**Palavras-chave:** Escritório de Projetos; Planejamento Estratégico; Universidades.

## THE CONTRIBUTION OF PROJECT MANAGEMENT OFFICE – PMO IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMMUNITARIAN UNIVERSITY

### ABSTRACT

The project management has gained significant importance in the context of organizations, to facilitate changes and implement planning and development processes. It is through the Project Management Office (PMO) that is the alignment of strategies, the implementation of actions to achieve the results, aiming at the implementation on time, and costs set out in the strategic plan nearing the planned execution. In this article, we have the objective to analyze how the implementation of PMO can contribute to the strategic management of a Community University of Santa Catarina. This study was characterized as qualitative research, bibliographic references and participant observation. With this perception the PMO is intended to act in the supervision and coordination, with support in correcting problems and dissemination of project management practices. The results indicate that through strategic planning are defined actions and projects to the achievement of organizational objectives. Thus, the implementation of PMO can make a positive contribution in monitoring the implementation, with the management and implementation of best practices for delivery of strategic projects for the purpose defined in the mission and vision of the organization.

**Keywords:** Project Management Office; Strategic Planning; University.

Djeison Siedschlag<sup>1</sup>  
Ovidio Felipe Pereira Da Silva Junior<sup>2</sup>  
Claudia Silva Ribeiro Alves<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Brasil. E-mail: [djeison.s@univali.br](mailto:djeison.s@univali.br)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Brasil. E-mail: [ofelippe@univali.br](mailto:ofelippe@univali.br)

<sup>3</sup> Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Professora da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Brasil. E-mail: [dinha.csr@gmail.com](mailto:dinha.csr@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário socioeconômico tem produzido impactantes mudanças e influenciado nos processos de sustentabilidade, qualidade e melhoria dos serviços e produtos das instituições de ensino. Com a globalização dos mercados, praticamente não há setor onde a concorrência não tenha crescido significativamente (Campbell-Hunt, 2000), incluindo-se também o ensino superior. Para alcançar o desenvolvimento institucional sustentável, estas assumem modelos mais flexíveis de gestão e avaliam suas políticas, seus propósitos e objetivos, a fim de fortalecer o relacionamento com seus diversos públicos. Nesse cenário, as instituições definem a visão estratégica, a qual direciona um conjunto comum de objetivos, metas e ações com intuito de planejar o futuro atendendo a velocidade em que ocorrem as mudanças.

Para atender as demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se essencial um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. As empresas têm observado a necessidade de aprimorar a eficiência de seus projetos, buscando treinar seus empregados na área de gestão de projetos (Patah & Carvalho, 2002).

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

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

Cada instituição modela o Escritório de Projetos segundo as prioridades que possam assegurar a consecução das metas. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de maneira tão acentuada no mundo nos últimos anos (Rocha Neto, Jamil, & Vasconcelos, 2009).

O Escritório de Gestão de Projetos é uma estrutura organizacional criada para atender as demandas em termos de coordenação e gerenciamento de projetos nas instituições e é útil não somente nos projetos de grande porte, mas para todas as ações necessárias, seja de marketing, logística, tecnologia da informação, infraestrutura,

etc. (Alves & Silva Jr, 2012). E atua de forma efetiva em uma Universidade que é um espaço vivo, complexo e contraditório, formado por pessoas com culturas, saberes e expectativas diversas. Por isso, é um ambiente propício à investigação, ao debate e à descoberta de caminhos diferentes daqueles que a história vem construindo, cenário ideal para implantar um Escritório de Gestão de Projetos.

Considerando este cenário, o objetivo desse artigo é analisar como a implantação de um EGP pode contribuir para a gestão estratégica de uma Universidade Comunitária<sup>4</sup> de Santa Catarina.

As contribuições propostas nesse estudo direcionam-se a integração entre a gestão estratégica organizacional e a sugestão do uso das boas práticas de gerenciamento de projetos e portfólio. E principalmente a gestão de portfólio que se preocupa não apenas em fazer certo o projeto, mas fazer o projeto certo. Os componentes de um portfólio são projetos, programas ou outros trabalhos necessários para realizar e viabilizar as estratégias da empresa.

Nesse contexto, o artigo apresenta o estudo de caso da IES (Instituição de Ensino Superior) de Santa Catarina, trazendo a migração do Planejamento Estratégico para a adoção de gestão de portfólio e a criação de um Escritório de Projetos como recurso viabilizador desse processo de gestão.

De acordo com Meyer & Lopes (2014 p. 42) “tem sido comum a comparação entre universidades e empresas, uma vez que grande parte das abordagens gerenciais, disseminadas nas universidades, foi modelada para o contexto empresarial”. Neste aspecto os autores destacam “a ênfase na importação de ferramentas gerenciais aplicadas ao segmento universitário – managerialismo – pressupõe semelhanças entre as duas formas de organização” (Meyer, & Lopes, 2014 p. 42). Neste contexto surge a necessidade de um Escritório de Gestão de Projetos capaz de suportar tais empreendimentos e potencializar o resultado dos múltiplos projetos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura está composta pelas seguintes subseções: **Estratégia** – onde contextualizam-se a importância, as fases do Planejamento Estratégico e a necessidade de instrumentos que viabilizem as projeções em resultados efetivos; **Gestão de Projetos** – repassa-se os conceitos de projetos, gerenciamento de projetos e portfólio e sua interação na realização dos projetos alinhados com as estratégias da organização; **Escritório de Gestão de Projetos** – onde são

mantidas pela sociedade civil e contribuem para o desenvolvimento do país por meio da oferta de educação de qualidade.

<sup>4</sup> As Universidades Comunitárias são as que não têm finalidades lucrativas e reinvestem todos os resultados na própria atividade educacional. São instituições criadas e

definidos os conceitos, tipos de escritórios de projetos e como podem se organizar para apoiar desenvolvimento dos processos de gestão estratégica organizacional. Ainda, algumas considerações sobre a revisão teórica foram pontuadas procurando associar com referenciais teóricos adotados no estudo de caso.

## 2.1 Estratégia

Na literatura existem diversas definições de estratégia. Segundo Mintzberg (2006), o reconhecimento dessas múltiplas definições pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo. A

estratégia competitiva consiste em ser diferente, ou seja, significa escolher deliberadamente um conjunto dispar de atividades para fornecer uma combinação única de valor (Porter, 1996).

Oliveira (2005) destaca a posição da organização no ambiente em que está inserida com a orientação para o longo prazo, com a definição de uma estratégia consciente e proposital, bem como a empresa pretende alcançar os resultados. Ainda para o mesmo autor o ambiente influencia as principais ações da organização e requer atuação ativa e proativa da direção da firma. Já Mintzberg (2006), tem um enfoque para a análise de estratégia conhecido como os cinco “Ps”, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 - Os cinco Os**

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

Fonte: Adaptado de Mintzberg, (2006).

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

Oliveira (2005) destaca que a etapa de formulação da estratégia organizacional é

habitualmente chamada de planejamento estratégico e consiste no processo administrativo que permite estabelecer os rumos a serem seguidos pelas empresas de modo a otimizar a interação organização e ambiente. Chiavenato (2004) divide em cinco fases o processo de planejamento estratégico.

**Quadro 2 - Processo de planejamento estratégico**

FASES	SIGNIFICADO
Fase 1	Definição da missão, visão e objetivos organizacionais
Fase 2	Análise ambiental das oportunidades e ameaças externas
Fase 3	Análise organizacional das forças e fraquezas internas.
Fase 4	Análise competitiva das alternativas estratégica
Fase 5	Escolha da estratégia.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2004).

De acordo com o Quadro 2, Chiavenato (2004) considera os conceitos envolvidos na primeira fase como a missão organizacional, refere-se a razão e filosofia e define o negócio da empresa. Já a visão consiste na imagem que possui de si

mesma e de seu futuro. Os objetivos da organização são os resultados concretos que se deseja alcançar num período de tempo. Já na fase 2 e 3, Chiavenato (2004) destaca que o diagnóstico estratégico pode ser desmembrado na análise do ambiente externo e

interno da empresa que identifica as oportunidades e ameaças.

Para Chiavenato (2004), a fase 4 corresponde à formulação e análise competitiva das estratégias, que deve estar associada à criatividade e deve ser ajustado as alterações do ambiente e dos objetivos da organização. E por fim na fase 5 são feitas análises dos diversos aspectos e das alternativas visando optar pela melhor escolha.

A necessidade de alinhar objetivos e estratégias da organização à execução de portfólios, programas e projetos não é uma tarefa trivial. Comunicar esta estratégia de forma eficiente e torná-la eficaz é um desafio constante para as organizações (PMI, 2013). Para Kerzner (2001), projetos são críticos para o sucesso de qualquer organização, uma vez que correspondem às atividades que resultam em produtos, serviços e processos novos ou modificados e que adicionam características inovadoras e inteligentes. Estes fatores se justificam pela utilização do gerenciamento de projetos enquanto diferencial estratégico no mercado em que atuam devido sua competitividade.

Para Rabechini & Pessoa (2005) investir na adoção de maturidade em gestão de projetos caracteriza-se como uma preocupação estratégica para as organizações.

Nesse estudo percebe-se pela revisão que o planejamento estratégico agrupa as principais diretrizes da organização num horizonte de médio e longo prazo. O planejamento por si só, não pode ser uma peça de gestão isolada. Assim, o que pode viabilizar e oportunizar o alcance dos resultados desejados é a organização e realização das ações e projetos por meio das práticas de gestão de portfólio. Essa iniciativa procura reduzir os riscos de executar projetos não prioritários e não agregadores de valor e principalmente alinhar os objetivos definidos como estratégicos pela organização.

## 2.2 Gestão de Projetos

Para Figueiredo & Figueiredo (2003, p.4) “projeto é um conjunto de tarefas inter-relacionadas objetivando alcançar uma meta temporal predeterminada”. Dinsmore (2003, p.33) propõe que projeto bem-sucedido exige o “preenchimento da lacuna entre a visão da empresa e os projetos em andamento, o que por sua vez requer coordenação entre estratégias corporativas, o alinhamento geral dos projetos, o alinhamento de projetos específicos e a implementação de projetos”.

Um projeto é “um empreendimento temporário, com data de início e término definido, que tem por finalidade criar um produto ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos stakeholders” (Heldman, 2005, p. 2). Para Viana (2005), as principais características dos projetos são

a temporariedade, na qual significa que todo projeto possui um início e um fim definidos, e a individualidade do produto ou serviço produzido pelo projeto, significa realizar algo que não tenha sido realizado antes. Para que as organizações tenham vantagem competitiva, é necessário projeto que envolva atividades que englobem o lançamento de produtos, melhorias dos já existentes e ainda que direcione a empresa para a inovação (Shenhar & Dvir, 2007).

Gestão de projetos, é aquela visão que considera o contexto organizacional, envolvendo múltiplos projetos, questões organizacionais relacionadas a estes projetos e seu alinhamento com as estratégias do negócio (Valeriano, 2001). Os princípios e técnicas da administração de projetos são importantes para os profissionais que se envolvem com o assunto, sejam gerentes ou não. Esses indivíduos devem estar familiarizados com os princípios, os conhecimentos e técnicas da gestão de projetos (Maximiano, 2002).

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

As vantagens de utilizar estruturadas de gestão de projetos na percepção de Viana (2005) é a clara definição de autoridade por meio da presença do gerente do projeto; no processo de comunicação simplificada pois todas as pessoas se reportam ao mesmo gerente de projeto, que está focado nas metas e nos objetivos do projeto; no desenvolvimento de especialidades com o aprendizado na atividade de projetos; e a empresa voltada para projeto tem foco e prioridade diferenciados para seus projetos, dando força para a busca do atingimento das metas e dos objetivos.

Para Viana (2005) as desvantagens da estrutura da gestão de projetos são a duplicação de esforços em projetos com igualdade de prioridades sendo desenvolvidos ao mesmo tempo; no término do projeto, corre-se o risco de perda da equipe em função da insegurança criada; competição interna na empresa por poder e recursos; e dificuldade na reintegração das pessoas da equipe à estrutura convencional da empresa com o fim do projeto.

O gerenciamento de projetos na ótica de Heldman (2005) é um esforço voltado à integração,

é realizado por meio de processo e cabe ao gestor e sua equipe determinar quais os processos são adequados ao projeto. Kerzner (2006) define o gerenciamento de projetos como o planejamento, a programação, e controle de determinadas tarefas interligadas com objetivo de atingirem os objetivos com sucesso, visando o benefício dos participantes do projeto.

O gerenciamento de projetos reúne cinco grupos no qual são executados por pessoas e inter-relacionados com as fases de iniciação (define e autoriza o projeto ou uma fase do seu ciclo de vida); planejamento (define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi empreendido); execução (integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento de projeto); monitoramento e controle (mede e monitora o progresso de projeto); e encerramento (formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e condiz o projeto ou uma fase a um final ordenado) (PMI, 2013).

A gestão de projetos sempre existiu de alguma forma, mesmo que rudimentar, sem metodologia ou processos definidos. Com o passar do tempo, verificou-se que aumentou de forma significativa a complexidade desses projetos, fazendo que houvesse um acréscimo ao percentual de insucessos dos mesmos. Dessa forma, entende-se por gestão de projetos o aproveitamento de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2013).

Para Engwall, (2003) o projeto necessita ser alinhado com outros projetos e principalmente com o plano estratégico da organização, no qual se faz necessário determinada forma de processo de gerenciamento de portfólio. O alinhamento das metodologias de gerenciamento e as estruturas organizacionais em projetos são necessários (Patah & Carvalho, 2009). Ainda, é indispensável o envolvimento da alta gerência, que necessariamente é a responsável pela definição e comunicação aberta das metas e dos objetivos do portfólio e também dos critérios e condições para a escolha dos projetos que o associarão (Silva Jr & Luciano, 2010).

Cooper *et al.* (2000) definem gestão de portfólio como um processo ativo de decisão, que a relação de projetos que estão em andamento seja invariavelmente atualizada e revisada. Os projetos que fazem parte deste portfólio são analisados, escolhidos e priorizados, podendo algum projeto ser agilizado.

Quatro metas da gestão de portfólio podem ser observadas, como: alocar recursos para maximização do valor do portfólio; desenvolver o balanceamento de projetos do portfólio (projetos de longo prazo e de curto prazo, ou projetos de baixo risco e de alto risco); alinhar o portfólio à estratégia do negócio e ainda, manter um número

adequado de projetos para a quantidade de recursos disponíveis (Cooper *et al.*, 2001). O Quadro 3 destaca as principais diferenças entre gestão de projeto e gestão de portfólio de projetos.

**Quadro 3** - Comparação entre gestão de projeto e gestão de portfólio

	<b>Gestão de projeto</b>	<b>Gestão de portfólio</b>
<b>Escopo</b>	Atingir um resultado predefinido (com base na contribuição do projeto a um determinado objetivo)	Fazer acontecer a estratégia da organização (implementação da estratégia como um todo)
<b>Número de projetos</b>	Um	Todos
<b>Projeção de tempo</b>	Finito, predefinido	Processo contínuo
<b>Tomada de decisões</b>	Ao final de cada etapa	Continuamente (ideal), frequentemente
<b>Resultados</b>	Resultado do projeto	Otimização dos resultados das iniciativas de mudanças

Fonte: Adaptado de Rabechini Jr. & Carvalho, (2006)

Rabechini Jr., Maximiano & Martins (2005), consideram que a gestão de portfólio de projetos proporciona contribuição aos administradores das organizações, já que implica uma análise das dimensões estratégicas para o equilíbrio da carteira, admitindo que a priorização, controle e descarte de projetos estejam em conformidade e de maneira adequada. A gestão de portfólio importante para as firmas com objetivos estratégicos ligados à realização de projetos, “[...]”

gestão de portfólio é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, o qual inclui identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para alcançar objetivos estratégicos de negócio específicos” (PMI, 2006, p. 10).

Para Padovani, (2007) a gestão de portfólio de projetos é muito importante para a estratégia de negócio de uma empresa. A gestão de portfólio de projetos tem propriedades desafiadoras na tomada de

decisão, pois é um processo dinâmico e focado no futuro. Os projetos estão em díspares estágios de implementação e possui insuficientes recursos disponíveis (Cooper *et al.*, 2001; Rabechini Jr. & Carvalho, 2006).

Carneiro & Martens (2012) consideram a possibilidade de destacar determinadas atividades envolvidas na gestão de portfólio de projetos, e as mais importantes são: identificação de projetos; priorização de projetos; seleção de projetos; e gerenciamento e controle dos projetos selecionados. É ainda relevante neste processo que as atividades devem ser executadas conforme os objetivos estratégicos da empresa.

Assim, conforme a revisão teórica desenvolvida percebe-se que a gestão de projetos e portfólios são instrumentos de gestão que apoiam as tomadas de decisão principalmente na definição dos projetos prioritários a serem realizados e na gestão da execução do projeto possibilitando corrigir desvios em tempo hábil, por meio do monitoramento periódico.

Por outro lado, ressalta-se que o uso das práticas de gestão de portfólio alinhado com o Planejamento Estratégico, serve como suporte ao acompanhamento dos resultados e sugestões de ações e projetos que venham claramente a agregar mais valor para a instituição. Porém, as decisões finais ainda são dos altos executivos orientados ou não pelas informações que o processo de alinhamento planejamento estratégico e gestão de portfólio disponibilizam.

Na próxima subseção são abordados os conceitos de Escritório de Gestão de Projetos, ou seja a estrutura que desenvolverá os processos de integração de gestão estratégica ou tática da empresa.

### 2.3 Escritório de Gestão Projetos

O Escritório de Projetos para Prado (2000, p.89) é “um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho dos projetos”. Para Valeriano (2001) o escritório de projetos é a estrutura organizacional que se criou para atender à demanda em termos de coordenação do gerenciamento de projetos em empresas. O EGP pode atuar de forma contínua ou direta. A forma contínua significa prover os serviços de treinamento, softwares, políticas padronizadas e procedimentos e a forma direta diz respeito à coordenação do projeto para atingir seus objetivos (Valeriano 2001).

A constituição do Escritório de Projetos está relacionada com os departamentos de projetos existentes no final da década de 1950 e no início dos anos 1960, na ocasião sua atuação se encurtava aos

grandes projetos e atendimento a um único cliente. Estes departamentos tinham como principais funções a manutenção dos cronogramas e a preparação de documentos para o cliente, sendo habitualmente associados ao espaço físico que ocupavam (Kerzner, 2002).

No entendimento de Kerzner (2002, p. 268), o EGP tem uma nova missão: “manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação”. Para Kerzner (2002) apenas durante a recessão econômica ocorrida na década de 1990, a gestão de projetos se expandiu para indústrias não orientadas para projetos. Já Dinsmore (2003) reconhece o surgimento dos escritórios de projetos apenas ao final da década de 1980, quando as organizações se deram conta do significado efetivo dos projetos para seu negócio.

Hill (2004) define o Escritório de Gerenciamento de Projetos numa organização como uma estrutura com competências evolutivas e funcionalidades a serem assumidas ao longo do tempo. A gestão de projetos produz resultados em termos de custos prazo e recursos, no controle de processo define-se a metodologia de gestão de projetos, enquanto que o suporte de processo vem estabelecer a capacidade e infraestrutura para conduzir um ambiente de projetos harmônicos, já a maturidade de negócios consiste na aplicação de capacidade abrangente de gestão de projetos e por fim o alinhamento estratégico trata da gestão de melhoria contínua e colaboração interdepartamentais. (Hill, 2004).

Para Dinsmore (2003) a gestão de projetos permite desdobrar a estratégia para toda a organização é por meio dos escritórios de projetos, que se dá o alinhamento e a sustentação ativa com o planejamento estratégico da organização. Dinsmore (2003) caracterizou quatro tipos “clássicos” de escritórios de projetos, que podem ser encontrados em sua forma “pura” ou híbrida:

- Se o EGP possui foco operacional e presta serviços a vários gerentes de projetos, simultaneamente, assegurando recursos técnicos, estabelecendo padrões metodológicos, facilitando comunicação e capacitando pessoas, ele é um Escritório de Suporte a Projetos (Project Office – PO).
- Escritório busca aumentar a competência organizacional em gestão de projetos, um Centro de Excelência em Gestão de Projetos (Project Management Center Of Excellence - PMCOE). Seu foco de atuação é metodológico fornece patrocínio, desenvolvimento de competências e divulgação de melhores práticas.
- A Superintendência de Gestão de Projetos (Program Management Office – PMO)

combina em sua atuação tanto a prestação de serviços de suporte quanto a excelência metodológica, com sólida base política. Responde pelos resultados alcançados pelos projetos / programas sob sua responsabilidade, provendo reportes consolidados e visão global dos resultados agregados.

- O quarto modelo possui foco essencialmente estratégico e parece fazer sentido em organizações globais, multidisciplinares, orientadas para empreendimentos complexos: é a Diretoria Executiva de Projetos (Chief Project Office ou Executive Project Management Office – CPO ou EPMO). Responde pela interface com a alta administração, prioriza recursos e decide sobre novos negócios, participa do planejamento estratégico e supervisiona projetos prioritários.

De acordo com Mansur (2009), as principais atividades do Escritório de Projetos no Brasil são: desenvolvimento de práticas metodológicas e suporte a elas; implantação, monitoração, controle dos processos e padrões de gerenciamento de projetos; suporte e apoio no desenvolvimento de projetos; consolidação das informações dos projetos; gestão do portfólio; suporte e apoio a alta administração na tomada de decisões; e auditoria nos projetos.

Existem várias definições para o Escritório de Gerenciamento de Projetos, que de certa forma se convergem e complementam. Assim, na percepção

de Moura & Martins (2009, p. 3), o escritório de projetos “deve ser uma estrutura que favoreça ao plano estratégico da organização e torne possível maximizar o cumprimento de seus objetivos, que aproxime a concepção da estratégia, desenvolvida pela alta administração, de seu braço executor”. Cada organização modela seu Escritório de Projetos segundo as prioridades que possam assegurar a consecução de suas metas. O escritório de projetos tem como objetivo alinhar solução aos objetivos estratégicos do negócio por incorporar, ao gerenciamento dos mesmos uma perspectiva empresarial (Moura & Martins, 2009).

Os tipos possíveis de Escritório de Gerenciamento de Projetos são variados, de empresa para empresa, e também é possível que se tenha mais de um Escritório de Gerenciamento de Projetos numa mesma organização. Para os autores Dinsmore & Cabanis-Brewin (2009), os tipos ou níveis de escritórios de projetos são três: escritório de projetos corporativo, escritório de projetos divisional, escritório de controle de projetos.

O EGP fornece uma metodologia organizacional padrão para o planejamento e execução, inclusive prioriza os demais projetos que compõe a empresa (Crawford, 2010). Um fator a se considerar é a criação de um EGP corporativo efetivo, isento e com poder como um fator crítico para a maturidade da GP. O Quadro 4 apresenta alguns fatores críticos destacados pelos autores Silva Junior & Luciano (2010).

**Quadro 4** - Fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos e respectivas referências utilizadas

AUTORES	FATOR CRÍTICO PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS
Santos (2003); Prado (2004)	Envolver os stakeholders organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades.
Kerzner (2006); Silva <i>et al.</i> (2008)	Fazer benchmarking com as empresas mais desenvolvidas em gestão de projetos.
Oliveira (2005)	Gerir efetivamente os recursos disponíveis.
Prado (2004); Kerzner (2006); PMI (2009)	Atender aos objetivos definidos para o projeto.
Prado (2004); Kerzner (2006)	Possuir sistema informatizado para a gestão de projetos.
Prado (2004); Kerzner (2006); PMI (2009)	Criar um EGP corporativo efetivo, isento e com poder.
Prado (2004); Kerzner (2006)	Incentivar o conhecimento crescente em gestão de projetos (Metodologias/Treinamentos/Certificações).
Prado (2004); Kerzner (2006); Silva <i>et al.</i> (2008); PMI (2009)	Criar metodologias de gestão de projetos, programas e portfólio.
Kerzner (2006)	Dar autonomia ao gerente de projetos.
Prado (2004); Rabechini e Pessoa (2005)	Usar efetivamente as metodologias definidas.
Prado (2004); Kerzner (2006)	Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos.
ITGI (2007); Silva <i>et al.</i> (2008)	Obter patrocínio efetivo aos projetos.
Prado (2004); Silva <i>et al.</i> (2008)	Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos.

Fonte: Adaptado de Silva Junior & Luciano (2010 p. 38-39)

Crawford (2010) recomenda que a implementação de um EGP por si só não é a solução dos problemas. O autor coloca em discussão que o amadurecimento é que vem contribuir fazendo a diferença para a empresa. Com a maturidade do EGP, as métricas de sucesso empresarial proporcionam melhoras, além disso, o EGP assume mais papéis como na gestão de carteiras, pessoas e de performance, aumentando o seu valor à firma (Crawford, 2010).

A principal função de um EGP é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras que podem incluir, mas não se limitam, a: definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação de projetos; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; apoiar a alta gestão com relatórios e informações executivas; monitorar e acompanhar a resolução/solução de problemas; prover ações de melhoria contínua nas práticas de gestão de projetos; fornecer apoio ao planejamento e controle de projetos e, em alguns casos, assumir ou recuperar o gerenciamento de determinados projetos considerados estratégicos (PMI, 2013).

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

Em relação aos referenciais teóricos apresentados, pode-se ressaltar que independente do tipo de escritório de projetos a ser implantado existe alguns fatores críticos que devem ser considerados como: o apoio e crença de que o escritório de projetos não será um modismo, mas um suporte as decisões estratégicas ou táticas; há que considerar também a cultura organização e maturidade sobre as práticas de gerenciamento de projetos para implantar o tipo escritório mais adequado.

Ainda, pode-se salientar que os escritórios de projeto não existem em uma empresa apenas para receber demandas e executá-las. As organizações que buscam ótimos resultados reconhecem que é a diversidade de opiniões que, muitas vezes, faz a empresa melhorar o funcionamento. Assim, o papel do escritório de projeto deve ser esse integrador de partes interessadas, técnicas, ferramentas e métodos com objetivos em comum, que são as da própria empresa.

### 3 METODOLOGIA

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

Este estudo foi realizado em uma Universidade Comunitária de Santa Catarina. Sua relevância justifica-se pela representatividade na área de atuação, a instituição objeto de estudo conta com 9 campi distribuídos em oito municípios do litoral centro-norte catarinense, no ano de 2015 a instituição contava com 57 cursos de graduação - bacharelado - presencial, 11 cursos de graduação - licenciatura e 16 cursos de graduação - tecnologia, 44 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 16 cursos de pós-graduação *stricto sensu*. No ano de 2015 a instituição contava com 20.953 alunos de graduação, 2.161 alunos de pós-graduação, e cerca de 1.245 docentes e 1.287 funcionários.

Em relação às técnicas de coleta de dados, a pesquisa contou com a observação participante, bem como a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, tornando-se relevante estudar a definição do Planejamento Estratégico e a implantação de um Escritório de Projetos. Também foram realizadas duas entrevistas com gestores da área estratégica da instituição.

O Escritório de Projetos sugerido neste estudo para a Universidade objetiva a minimização de possíveis problemas na implementação de estratégias traduzidas na forma de ações e projetos, bem como a divulgação das boas práticas de gerenciamento de projetos e o acompanhamento de todos os projetos estratégicos da instituição, podendo contribuir para a redução do índice de falhas na execução de projetos alinhado ao planejamento estratégico.

Neste contexto, é preciso entender a estrutura do planejamento estratégico, como “nascem” os projetos e como ocorre a execução destes. Desta forma optou-se pelo método qualitativo com o propósito de analisar em profundidade o objeto de estudo.

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

No que diz respeito aos meios de investigação, a estratégia de pesquisa é um estudo de caso, onde foram levantadas as ações dos envolvidos no processo e sua interpretação em contexto. Na contextualização de Yin (2001), o estudo de caso pode ser visto como uma situação empírica que investiga um fenômeno atual *in loco*. Para Roesch

(1999), estudo de caso normalmente está ligado à coleta de dados, com a possibilidade de o pesquisador desenvolver o estudo, e a informação se encontra normalmente em mesmo lugar.

A observação participante foi realizada na instituição objeto de estudo com foco no Planejamento Estratégico definido para o período de 2014 a 2018 que possibilitou diagnosticar quais foram as ações e projetos estratégicos definidos, sua execução e acompanhamento, por meio da análise dos documentos do planejamento estratégico, consulta aos sistemas de gestão e a participação em reuniões com os gestores da instituição.

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

Para atingir o objetivo da pesquisa e pela característica do objeto de análise, foi adotada uma abordagem qualitativa, que pareceu especialmente útil frente as seguintes características dentre aquelas destacadas por Merriam (1998): a) o estudo

qualitativo baseia-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo nos seus mundos sociais; b) é um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações; c) a preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador; d) usualmente envolve pesquisa de campo; e) emprega estratégia indutiva de pesquisa; f) é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos.

Outro meio de pesquisa utilizado foi bibliográfico para a fundamentação teórica e metodológica do trabalho e tendo como objetivo evidenciar os assuntos envolvidos: Estratégias e Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos e Escritório de gestão de Projetos que proporcionam uma visão do problema investigado sob o enfoque sistêmico do assunto. O autor Gil (2007, p. 64) conceitua a pesquisa bibliográfica como “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Já para Marconi & Lakatos (1996, p. 66), a pesquisa bibliográfica “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao termo de estudo”.

O Quadro 4 demonstra a vinculação do objetivo geral da pesquisa com as técnicas de coleta de dados.

**Quadro 4 - Objetivo geral da pesquisa e técnicas de coleta de dados**

<b>Objetivo Geral da Pesquisa: Analisar como a implantação de um EGP pode contribuir para a gestão estratégica de uma Universidade Comunitária de Santa Catarina.</b>		
<b>ENTREVISTAS</b>	<b>ANÁLISE DOCUMENTAL</b>	<b>OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE</b>
As entrevistas foram realizadas com dois gestores da área de Planejamento Estratégico da Instituição no período de Outubro à Novembro de 2015. A escolha dos entrevistados se deu pelo envolvimento direto com a área estratégica da instituição.	A análise documental foi realizada por meio dos documentos que a instituição disponibilizou: Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico.	A observação participante se deu pela aproximação e experiência do pesquisador com o objeto de estudo por meio de reuniões do planejamento estratégico com os gestores da instituição.
As entrevistas foram realizadas de forma aberta, não estruturada com o objetivo de analisar a forma atual de formulação e implementação do Planejamento Estratégico da Instituição e a percepção em relação a importância da Gestão de Projetos como meio para potencializar a gestão estratégica.	Por meio dos documentos foi possível descrever o processo de planejamento estratégico da instituição e como ocorre a implementação das ações e projetos definidos.	Com a observação participante foi possível diagnosticar o processo de implementação do planejamento estratégico e como a gestão de projetos e a criação de um Escritório de Gestão de Projetos pode contribuir de forma objetiva no alcance dos objetivos estratégicos.
Por meio das técnicas de coleta de dados foi possível realizar a triangulação de dados para a confiabilidade dos resultados apresentados.		

Fonte: Elaborado pelos autores, (2016).

O Quadro 4 demonstra a vinculação das técnicas de coleta de dados para atingir o objetivo geral da pesquisa, sendo utilizada uma abordagem na pesquisa essencialmente qualitativa, não havendo o tratamento estatístico dos dados.

A confiabilidade dos resultados obtidos foi garantida pela triangulação de fontes de evidências: entrevistas, documentação e registros, de acordo com Yin (2010, p.142) “um importante ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes fontes de evidências”.

Ao analisar os dados, objetivou-se sintetizar as informações de forma a viabilizar respostas aos questionamentos fundamentais para a elaboração desta investigação em especial como a implantação de um EGP pode contribuir para a gestão estratégica de uma Universidade Comunitária de Santa Catarina.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão esta seção foi dividida em 4.1 Característica da instituição objeto de estudo e Estrutura do Planejamento Estratégico; 4.2 Ações e projetos vinculados aos objetivos estratégicos; 4.3 Aplicação das boas práticas de gestão de projetos para implementação das ações do planejamento estratégico; 4.4 Discussão dos Resultados.

##### 4.1 Característica da Instituição Objeto de Estudo e Estrutura do Planejamento Estratégico

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

A elaboração do planejamento tomou como referência o perfil institucional, e está assentada no Estatuto e no Regimento Geral da Universidade, Instituição de Ensino Superior promotora da

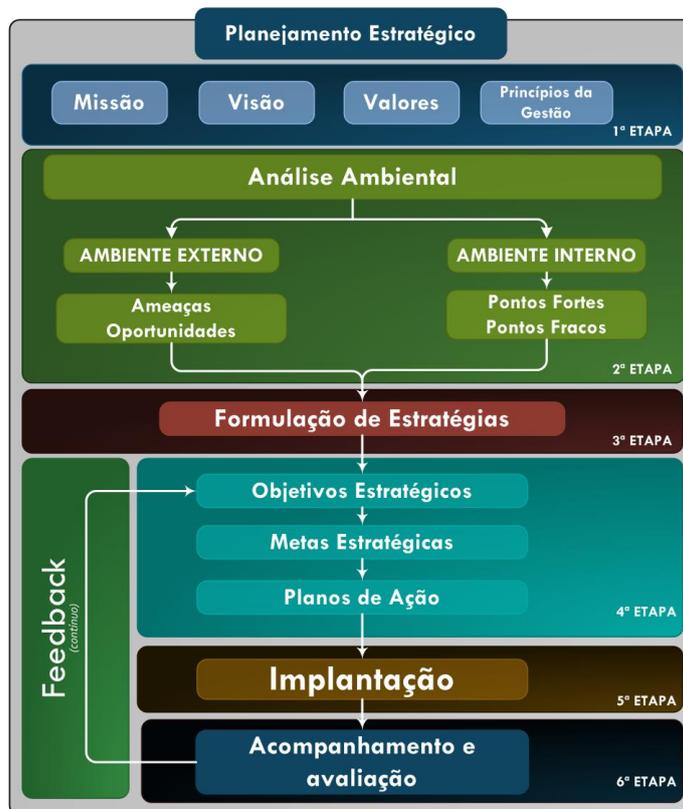
educação e do desenvolvimento social, entidade jurídica de direito privado, de finalidade filantrópica e natureza beneficente, destinada a promover a educação, a ciência e a cultura e desenvolver programas de assistência social. Prevê, portanto, explicitar a missão, a visão, os valores e os objetivos institucionais em conformidade com os princípios da Gestão 2014-2018, apresentados a seguir:

- Missão: “Produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético”.
- Visão: “Ser reconhecida como Universidade de excelência na atividade de ensino, no desenvolvimento e divulgação de pesquisas e na gestão criativa e empreendedora de projetos sociais”.
- Valores: “Respeito ao pluralismo de ideias; Compromisso social com o desenvolvimento regional e global; Produção e uso da tecnologia a serviço da humanização; Ética no relacionamento e Formação e profissionalização de vanguarda”.
- Objetivo geral: “Promover o desenvolvimento da filosofia, da cultura, da educação, da ciência, da tecnologia, das letras e das artes, visando ao bem-estar e a valorização do homem”.

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

Assim, considerando os fundamentos expostos o planejamento estratégico desta Universidade, período de 2014 a 2018, foi estruturado conforme a Figura 1.

**Figura 1 - Planejamento Estratégico da Universidade.**



Fonte: Vice-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, (2015).

A metodologia utilizada para a concepção do planejamento estratégico institucional é amparada na bibliografia da área de planejamento e dividida em etapas estruturadas. Esta metodologia

possibilita verificar o cumprimento das metas e ações propostas em um processo contínuo de aprimoramento do planejamento, conforme etapas apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5 - Metas e ações do aprimoramento do planejamento estratégico**

ETAPAS	METAS E AÇÕES
<b>1ª ETAPA</b>	Fundamentos: mapeamento das bases legais que norteiam a gestão institucional: estatuto e regimento (missão, visão, valores, objetivos permanentes), princípios da Gestão 2014-2018 e documentos institucionais (Projeto Pedagógico Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional).
<b>2ª ETAPA</b>	- Diagnóstico: análise do ambiente interno (força e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) da instituição para elaboração de cenários e identificação das tendências.
<b>3ª ETAPA</b>	Formulação: definição da estratégia e das dimensões do planejamento observando as bases conceituais e legais, os cenários (interno e externo), as áreas de atuação da Instituição nos diferentes níveis e instâncias de gestão. Esta etapa envolveu a construção do mapa estratégico sustentado na missão, na visão e nos valores institucionais e em três grandes dimensões – Capital Social, Processos e Sustentabilidade Financeira. Para cada dimensão definiram-se os objetivos, indicadores, metas e planos de ação de caráter estratégico e tático.
<b>4ª ETAPA</b>	Validação: discussão e reconhecimento do planejamento pela Administração Superior, Grupo Gestor, Gerentes de Área, Diretores de Centro e Coordenadores de cursos, de

	modo a manter a organicidade e a coerência do modelo estratégico assumido pela instituição. O envolvimento participativo nas discussões para validação realizou-se por meio de seminários internos, reuniões e capacitação.
<b>5ª ETAPA</b>	Execução: consiste na execução e no monitoramento do que foi planejado. Nesta etapa, a Instituição reúne esforços para cumprir o plano de metas e ações definido.
<b>6ª ETAPA</b>	Avaliação: contempla o acompanhamento e a avaliação para alcançar os resultados desejados. Consistiu em verificar o desempenho organizacional para obter informações essenciais de ajuste da estratégia e dos objetivos estratégicos quando necessário.

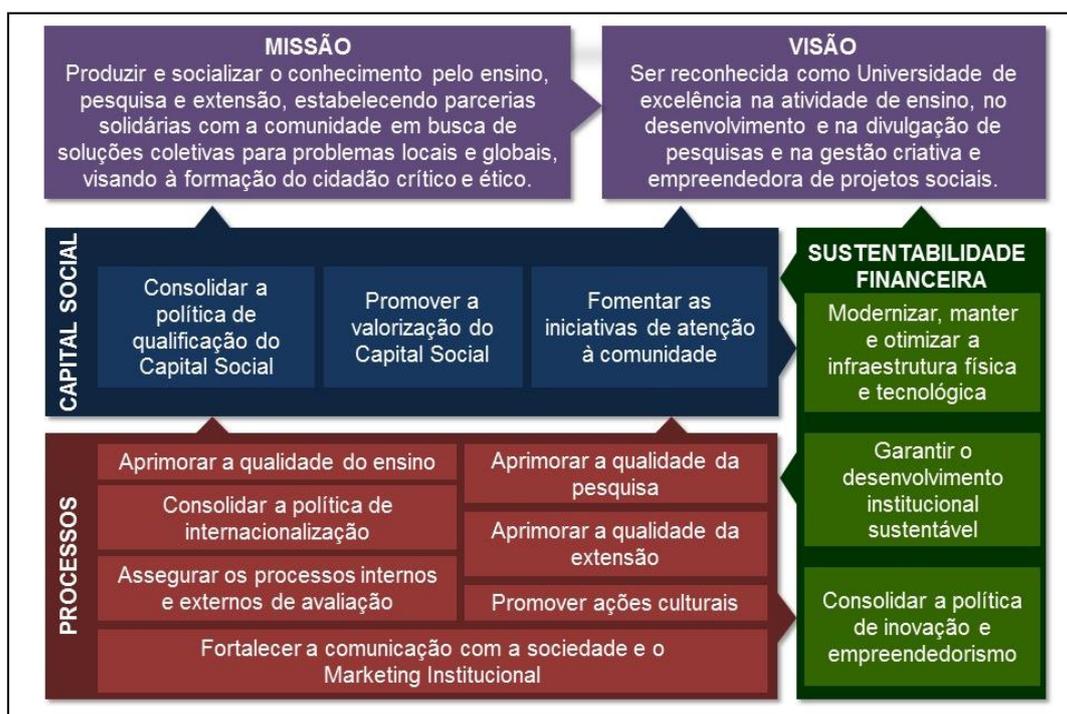
Fonte: Vice-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, (2015).

A instituição possui uma área específica para a formulação do Planejamento Estratégico a Vice-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional responsável por definir, acompanhar a implementação, avaliar a política de planejamento institucional, alinhada à política orçamentária. É responsável também por coordenar programas de diagnóstico global da Instituição, levando em conta resultados de avaliações externas e internas. Ainda, promove estudos prospectivos voltados à análise de

tendências e oportunidades de expansão e consolidação dos projetos da Universidade e acompanhar políticas acadêmicas e administrativas relativas ao processo de desenvolvimento institucional.

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

**Figura 2 - Mapa estratégico 2014-2018.**



Fonte: Vice-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional/Gerência de Planejamento (2014)

Cada objetivo contido na Figura 2 demandou a definição de ações específicas, todas de caráter estratégico e tático com desdobramentos nos níveis gerenciais e de coordenações. Os objetivos também exigiram a definição de indicadores essenciais ao Planejamento Estratégico. Estes

possibilitaram o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento nos diversos níveis e áreas da estrutura organizacional.

Na Figura 3 os autores demonstram o processo do planejamento estratégico de acordo com a organização objeto de estudo.

**Figura 3** - Processo do planejamento estratégico.



Fonte: Vice-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional/Gerência de Planejamento, (2014).

A Figura 3 demonstra o processo do planejamento estratégico que se inicia pela fase de planejamento, onde são definidos os objetivos e as estratégias que serão realizadas, bem como as ações e projetos que serão necessários. Na fase seguinte é realizado o planejamento financeiro com a elaboração do orçamento. Na sequência é realizada a comunicação com os gestores. Em seguida as ações e projetos passam a ser executadas e o processo de execução é permeado pela avaliação e controle para o que foi planejado, podendo caso necessário, redefinir o planejamento e desta forma, inicia-se o processo novamente.

No processo de planejamento verifica-se que diversas áreas da organização executam projetos e estes devem estar alinhados aos objetivos organizacionais. De acordo com PMI (2013), embora de natureza temporária, os projetos podem ajudar a alcançar as metas organizacionais quando estão alinhados com a estratégia da organização. Às vezes, as organizações mudam suas operações, produtos ou sistemas **por meio** da criação de iniciativas estratégicas de negócios desenvolvidas e implementadas **por intermédio** de projetos. Neste contexto, os projetos exigem atividades de gerenciamento de projetos e conjuntos de

habilidades, enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios, atividades de gerenciamento de operações e conjuntos de habilidades.

A seguir será demonstrado como as ações e projetos são vinculados aos objetivos do planejamento estratégico da instituição.

#### **4.2 Ações e Projetos Vinculados aos Objetivos Estratégicos**

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

Desta forma, por meio da definição da estratégia, dos objetivos, metas e planos de ação surgem os projetos e com eles a necessidade de gerenciamento e acompanhamento por área específica capaz de orientar para a correta execução. A instituição objeto de estudo conta com 1.190 ações em andamento. O Quadro 6 demonstra o número de ações por áreas.

**Quadro 6** - Número de ações por área

ÁREAS	NÚMERO DE AÇÕES EM ANDAMENTO
Fundação	43
Universidade (vice-reitorias), Gerências de Campi, Cursos da área stricto e lato-sensu	396
Cursos da área de saúde	119
Cursos da área de comunicação, turismo e lazer	197
Cursos da área de gestão	183
Cursos da área jurídica	73
Cursos da área de engenharia	134
Cursos da área de licenciaturas	45
<b>TOTAL DE AÇÕES/PROJETOS EM ANDAMENTO</b>	<b>1.190</b>

Fonte: elaborado pelos autores, (2016).

O Quadro 6 demonstra a quantidade de ações definidas para as áreas de ensino e administrativas da instituição e que estão em andamento. Na observação participante e nas entrevistas foi constatado que a instituição não utiliza o gerenciamento de portfólio para determinar a prioridade das ações/projetos em andamento. De acordo com o entrevistado 1 “o planejamento estratégico da instituição é realizado com planos de ação 5w 2h”. Este aspecto evidencia a necessidade de implantação de um Escritório de Gestão de Projetos para o gerenciamento de portfólio alinhado as estratégias definidas no planejamento da instituição.

A gestão de portfólio de projetos é um processo do gerenciamento de projetos que proporciona a interligação dos objetivos estratégicos com a gestão dos programas e projetos. Por meio

dela consegue-se selecionar os melhores projetos e controlá-los para que continuem satisfazendo os propósitos do negócio, mesmo depois do início do desenvolvimento. De acordo com PMI (2013), o relacionamento entre portfólios, programas e projetos é tal que um portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos.

As ações e projetos guardam relação com os objetivos estratégicos e são significativos para os propósitos de aprimoramento da qualidade do ensino superior na instituição. Cada ação definida no Planejamento Estratégico da Universidade é vinculada aos objetivos estratégicos. No Quadro 7 é apresentado um exemplo de como a ação está vinculada a um objetivo e este ligado a dimensão do planejamento estratégico.

**Quadro 7** - Vinculação da ação com os objetivos do Planejamento Estratégico

1. Dimensão	1.1 Objetivo estratégico	1.1.1 Ação
Sustentabilidade financeira.	Modernizar, manter e otimizar a infraestrutura física.	Desenvolver o plano diretor dos Campi

Fonte: Elaborado pelos autores, (2016).

No Quadro 7, pode-se observar que a ação de **desenvolver o plano diretor dos campi** está vinculada ao objetivo de modernizar, manter e otimizar a infraestrutura física e tecnológica e este por sua vez, está vinculado a dimensão da sustentabilidade financeira.

Apesar da ação possuir característica de um projeto, com início e fim, na implementação não se observou a utilização das boas práticas de gestão de projetos. De acordo com o entrevistado 2 “quando é feito o acompanhamento do planejamento

estratégico em especial das ações é difícil comprovar a efetividade da execução da ação”. De acordo com PMI (2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente

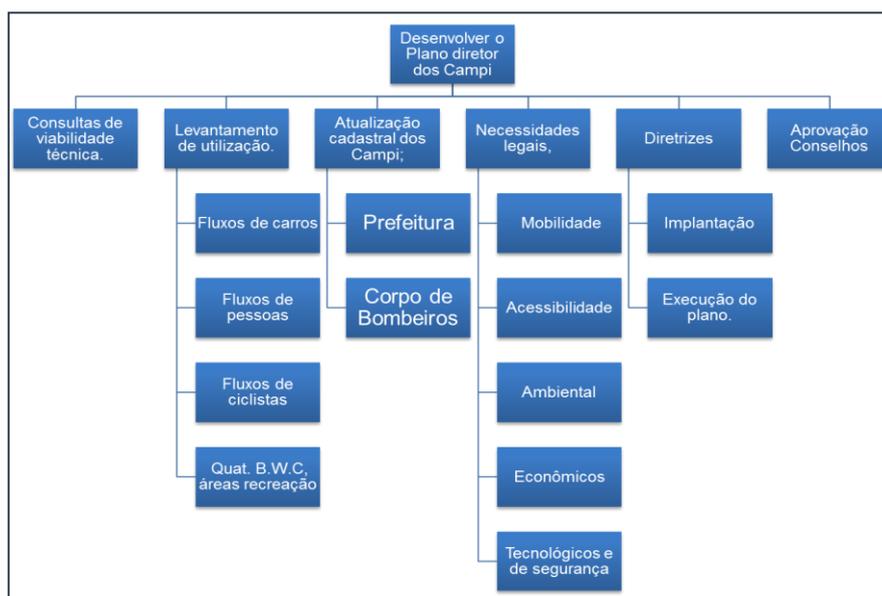
(cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo.

A seguir será apresentado a aplicação das boas práticas na gestão de projetos para a implementação das ações definidas no planejamento estratégico da instituição.

### 4.3 Aplicação das Boas Práticas de Gestão de Projetos para Implementação das Ações do Planejamento Estratégico

Para atender ao objetivo desta pesquisa foi desenvolvida a estrutura analítica do projeto para **desenvolver o plano diretor dos Campi** com a finalidade de demonstrar as diversas fases que este projeto pode contemplar (Figura 4).

Figura 4 - Estrutura Analítica de Projeto (EAP).



Fonte: Vice-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (2015)

A Figura 4 apresenta a estrutura analítica do projeto representada pelo desenvolvimento do Plano diretor dos Campi com as seguintes fases: consultas de viabilidade técnica, levantamento de utilização, atualização cadastral, necessidades legais, diretrizes e aprovação dos conselhos. Cada fase do projeto será elaborada com os recursos necessários, no prazo e custo definidos para a entrega do escopo do projeto.

Desta forma foi constatado que utilizando a estrutura analítica de projetos é possível observar que a ação é desdobrada em diversas fases ou etapas necessárias para o desenvolvimento do plano diretor. Sendo que cada etapa possui prazo e custos diferenciados. Sendo assim, com a simples visão da ação definida pelo planejamento estratégico para desenvolver o plano diretor dos campi não é possível dimensionar todos os aspectos envolvidos na execução do respectivo projeto. Outro ponto destacado foi a não definição de um escopo claro e alinhado aos procedimentos formais da governança organizacional.

De acordo com PMI (2013), os projetos (e programas) são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos, e para isto as organizações atualmente adotam processos e

procedimentos formais de governança organizacional. Os critérios de governança organizacional podem impor restrições aos projetos, especialmente se o projeto entregar um serviço que estará sujeito à estrita governança organizacional.

Dessa forma, observa-se que o sucesso do projeto pode ser julgado com base no nível de apoio do produto ou serviço à governança organizacional, é muito importante que o gerente de projetos seja bem versado em políticas e procedimentos de governança corporativa/organizacional relacionadas com o produto (ex.: se uma organização adotar políticas em apoio a práticas de sustentabilidade e o projeto envolver a construção de um novo prédio de escritórios, o gerente de projetos deve estar ciente dos requisitos de sustentabilidade relacionados com a construção do prédio). De acordo com o entrevistado 1 “*uma possível causa para o problema de efetivação na execução das ações seja a não priorização e a concorrência com outras demandas internas*”.

Esta problemática reforça a necessidade de uma comunicação clara com a implantação de um Escritório de Gestão de Projetos alinhado a governança organizacional e vinculado ao

planejamento estratégico para o desenvolvimento e acompanhamento das metas e resultados previstos, principalmente na condução do portfólio de projetos necessários à implementação do planejamento.

#### 4.4 Discussão dos Resultados

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

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

Ainda se observou na investigação, a criação de inúmeros projetos para alcançar os objetivos propostos, portanto o Escritório de Gestão de Projetos e o gerenciamento de portfólio de projetos pode contribuir para a priorização, controle e gerenciamento dos projetos, e a conexão entre definição da estratégia com a execução e principalmente os resultados objetivos, fatores fundamentais para a continuidade da Universidade.

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

Este portfólio é gerenciado para maximizar e convergir os resultados aos objetivos estratégicos, por meio de um exame cuidadoso de seus componentes: os programas, projetos e ações. Os projetos que contribuem menos para os objetivos estratégicos podem ser excluídos. Desta forma, o plano estratégico da instituição torna-se o fator principal de orientação para investimentos em projetos.

Esse processo só faz sentido monitorado por indicadores de desempenho gerencial que alinhem e possa ser passível de métrica de resultados. Ou seja, todo esforço de planejamento com suas devidas projeções deve ser acompanhado para corrigir desvios das ações. Esse é o papel da estrutura de suporte e conceitos de projetos para medir e atuar na gestão. O caso da IES em estudo procura contribuir com a apresentação das fases do planejamento estratégico a proposta de estrutura de sustentação (Escritório de Gestão de Projetos).

Nesta concepção, o gerenciamento de projetos fornece *feedback* aos programas e políticas por meio de relatórios de acompanhamento, lições

aprendidas e solicitações de mudanças ou até mesmo redefinição das metas e estratégias implantadas. O Escritório de Gestão de Projetos avalia e comunica as partes interessadas, que, por sua vez, retroalimenta o planejamento estratégico da instituição. E assim, entende-se que as contribuições passam pela demonstração da solução pelo estudo de caso, assim comprovando a possibilidade de aplicação e com potencialidade de replicação para organizações do mesmo segmento ou outros.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário globalizado, cada vez mais competitivo, exige que as universidades se reorganizem estrategicamente, desenvolvendo novos projetos que caracterizem vantagem competitiva e estejam alinhados com seu planejamento estratégico que precisa ser flexível e adaptável para garantir a competitividade e sustentabilidade. Esta pesquisa buscou analisar a contribuição do Escritório de Gestão de Projetos na gestão estratégica de uma universidade comunitária.

Uma universidade como instituição propulsora de conhecimentos e desenvolvimento das pessoas e organizações, muitas vezes pode ser vista como distante de mecanismos tradicionais e clássicos de gestão. Por ora, não entendendo o aluno como cliente. Porém, como qualquer empresa é necessário no mínimo ser sustentável nos eixos social, ambiental e econômico. Nesse sentido, o estudo provoca a questão da viabilidade da aplicação dos conceitos revisados como estratégias, gestão de projetos e escritório de projetos como adequados aos processos das IES?

O artigo aborda uma experiência do estudo de caso de uma universidade de Santa Catarina, onde aplica-se classicamente o Planejamento Estratégico (conforme referenciado) e discute como operacionalizar as estratégias utilizando os conceitos e práticas de gestão de portfólio e administrado por um escritório de projetos estratégico. Dessa forma, procurando garantir o percurso desde o início das definições dos objetivos até os resultados efetivos transformados no crescimento ou manutenção da posição nesse caso no mercado de ensino.

Ainda, os resultados demonstram que a implantação de um EGP alinhado ao Planejamento Estratégico pode contribuir com o sucesso na implementação das ações e projetos na Universidade em estudo. Por outro lado, destaca-se que o modelo de EGP “pode variar de acordo com a maturidade da empresa, mas em geral sugere uma administração centralizada do portfólio de projetos da organização, oferecendo um ponto único de contato e de apoio a decisão” (Quelhas & Barcaui, 2004, p.1).

Finalmente, o presente trabalho procurou contribuir cientificamente, à medida que foram

demonstrados os fatores que podem contribuir com a gestão estratégica de uma universidade e em especial o gerenciamento de portfólio alinhado a estratégia da instituição. E em decorrência a implantação do Escritório de Gestão de Projetos para aplicação das boas práticas da gestão de projetos. Este estudo de caso pode ser considerado indício para casos similares tendo em vista a complexidade da implementação de estratégias em universidades. Como restrição do método de pesquisa utilizado, há a restrição da generalização das suas conclusões. Tal generalização seria possível a partir da análise de uma amostra significativa dos modelos de planejamento estratégico e a contribuição dos Escritórios de Gestão de Projetos em Universidades, podendo esta vir a ser objeto de novos estudos.

## REFERÊNCIAS

- Alves, E. M. dos S. P., & Silva Jr., O. F. P. da. (2012) *A implantação de um escritório de gestão de projetos: estudo de caso da uni júnior consultoria e gestão empresarial*. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: as contribuições da engenharia de produção Bento Gonçalves, RS, Brasil.
- Brasil. (2014) *Lei Federal nº 12.881 de 12 de novembro de 2013*. Portaria SERES/MEC, 630.
- Carneiro, K. D. A., & Martens, C. D. P. (2012) *Análise da Maturidade em Gestão de Portfólio de Projetos: O Caso de uma Instituição Financeira de Pequeno Porte*. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, 3(1), 252-279.
- Campbell-Hunt, C. (2000) *What have we learned about generic competitive strategy? a metaanalysis*. Strategic Management Journal, 21(2), 127-154.
- Certo, S. C. (2003) *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cooper, R., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E.J. (2001) *Portfolio Management for New Product Development*. R & D Management, 31(4), 361--380.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. (2000) *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management more effective*. Research - Technology Management, v.432.
- Crawford, J. K. (2010) *The Strategic Project Office: A guide to improving organizational performance*. New York: CRC Press; 2 ed.
- Dinsmore, P. C. (2003) *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2009) *AMA Manual de Gerenciamento de Projetos*. (A. Cavalieri, J. L. Anselmo, F. Abdollahyan, & M. F. Cota, Trans.) Rio de Janeiro: Brasport. Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. Behavior Research Methods, 41(4), 1149-1160.
- Engwall, M. (2003) *No project is an island: linking projects to history and context*. Research Policy, 32(5), 789-808. doi: 10.1016/S0048-7333(02)00088-4.
- Figueiredo, F. C. de, & Figueiredo, H. C. M.. (2003) *Dominando Gerenciamento de projetos com MS project 2002*. São Paulo: Ciência Moderna LTDA.
- Gil, A. C. (2007) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Gressler, L. A. (2003) *Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo: Loyola.
- Heldman, K. (2005) *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hill, G. M. (2004) *Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum*. Information Systems Management, 21(4), 45-51.
- Kerzner, H. (2001) *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2002) *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2006) *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Mansur, R. (2009) *Escritório avançado de projetos na prática: Plano de negócios: A máquina de fazer dinheiro*. Rio de Janeiro. Brasport.

- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (1996) *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6.ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2009) *Metodologia do trabalho científico*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. (2002) *Administração de projetos*. São Paulo: Atlas.
- Merriam, S. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Meyer Jr. V., & Lopes, M. C. B. (2014) *Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas*. Cad. Ebape.br, [s.l.], v. 13, n. 1, p.40-51.
- Mintzberg, H. (2006) *Cinco Ps para estratégia*. In: Mintzberg, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Trad. De Luciana de Oliveira da Roccha. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 24-29.
- Moura, M. T., & Martins, H. C. (2009) *Escritórios de Projetos como Resposta Estratégica da Organização: um Estudo de Casona Vale*. XXXIII EnANPAD, Encontro da ANPAD. São Paulo.
- Oliveira, D. P. R. (2005) *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 4. Ed. Revisada e atualiza. São Paulo: Atlas.
- Padovani, M. (2007) *Apoio à decisão na seleção do portfólio de projetos: uma abordagem híbrida usando os métodos AHP e programação inteira / M. Padovani*. São Paulo, Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 267.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de (2002) *Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos*. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, PR, Brasil, p. 23-25.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2009) *Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos*. Revista Gestão e Produção, 16(2), 301-312.
- PMI - Project Management Institute. (2006) *The standard for portfolio management*. Newtown Square: Autor.
- PMI - Project Management Institute. (2013) *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 5. Newtown Square.
- Porter, M. E. (1996) *What is strategy?* Published November.
- Prado, D. (2000) *Gerenciamento de projetos nas organizações*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial.
- Quelhas, O., & Barcaui, A. B. (2004) *Escritório de projetos: Uma Visão Geral*. Disponível em: <[http://bbbrothers.com.br/eng/files/pdfs/artigos/escritorio\\_proj\\_vis\\_geral.pdf](http://bbbrothers.com.br/eng/files/pdfs/artigos/escritorio_proj_vis_geral.pdf)>. Acesso em 19 de julho de 2015.
- Rabechini R. Jr., Maximiano, A. C. A., & Martins, V. A. (2005) *A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica*. Revista Produção, 15(3), 416-433.
- Rabechini, R. Jr., & Pessoa, M. S. P. (2005) *Um modelo estruturado de competências e maturidade em gestão de projetos*. Revista Produção, 15(1), 34-43.
- Rabechini Jr., R., & Carvalho, M.M. (2006) *Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros*, Ed. Atlas, São Paulo, 1, 216.
- Richardson, R. J. (2010) *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Rocha Neto, C. F., Jamil, G. L., & Vasconcelos, M. C. R. L. de. (2009) *Influências culturais na adoção da gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI*. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems and Technology Management, 6(2), 143-172.
- Roesch, S. M. A. (1999) *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Roesch, S. M. A. (2007) *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios e trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007) *Reinventando Gerenciamento de Projetos*. A abordagem

- diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: Editora M Books.
- Silva Junior, S. D. da, & Luciano, E. M. (2010) *Proposta de Mapa Estratégico sob a Perspectiva dos Fatores Críticos para a Maturidade em Gestão de Projetos*. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, 1(1), 26-47.
- Valeriano, D. L. (2001) *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*. São Paulo: Makron Books.
- Vargas, R. V. (2000) *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Viana, R. (2005) *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.