



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

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

Eleuza Ferreira Lima

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

eleuza@uems.br

Vera Lucia Lescano de Almeida

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

veralescano@uems.br

Guilherme Aparecido da Silva Maia

Centro Universitário Jorge Amado

gasmaia@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo destaca a importância da criação de um Escritório de Projetos em uma Universidade Pública como elemento eficaz na tomada de decisão dos processos administrativos. Nesse sentido, teve início em novembro de 2011, na Universidade Estadual de Mato grosso do Sul - UEMS, o projeto de Implantação do Escritório de Projetos (PMO), nos moldes do Guia PMBOK, publicado pelo Project Management Institute (PMI), nos Estados Unidos da América, em 1969. O Guia estabelece cinco processos para implantação de um PMO: 1) levantamento da estrutura organizacional (levantamento dos problemas); 2) identificação e escolha de metodologias (softwares); 3) customização (treinamentos); 4) divulgação (mudança de cultura organizacional); e, 5) gerenciamento de projetos. Na UEMS, o trabalho abrangeu suas quinze unidades universitárias e o modelo de Escritório de Projetos escolhido foi o “PMO Nível Estratégico” (nível 3), com desdobramentos junto às Pró-Reitorias, Diretorias, Assessorias e Unidades Universitárias (nível 2) até os setores Operacionais (nível 1). Este artigo relata como se desenvolveu as três primeiras fases do processo de Implantação do Escritório de Projetos da UEMS, compreendido entre novembro de 2011 a abril de 2012.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, PMI, UEMS, Administração Pública.

Introdução

Numa sociedade onde o volume de informações está cada vez mais adentrando as organizações, os lares e as escolas, uma Instituição pública, no caso em estudo, uma Universidade, não pode se esquivar de fazer uso dessas informações de forma que ela traga para a sua gestão maior agilidade e otimização no gerenciamento de seus projetos. Nesse

prisma o objetivo deste artigo é relatar como foi a implantação do Escritório de Projetos da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS e as ações realizadas como fruto desse trabalho relatando a contribuição dessa iniciativa para maior agilidade e eficiência nas tomadas de decisões pela gestão da universidade.

Destaca-se que durante décadas, o gerenciamento de projetos se deu de forma meramente empírica. Pessoas eram levadas à condição de gerentes de projeto sem que estivessem, de fato, preparadas para isso. A partir de 1969, com a criação do Project Management Institute (PMI), que por sua vez lançou o Guia PMBOK, onde estão definidos: o conceito de projeto; o conceito de gerenciamento de projetos; o mapeamento do ciclo de vida dos projetos; as áreas cujo domínio é necessário para uma boa gestão de projetos; e, os 44 processos que compõem o gerenciamento de projetos, isso vem se modificando gradativamente.

Segundo o Guia, projeto é um “conjunto de atividades inter-relacionadas e direcionadas à obtenção de um ou mais produtos (bens ou serviços) únicos, com tempo e custos definidos”; a gerência de projetos é a “aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas nos processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento visando atender as expectativas dos atores envolvidos no projeto”; e, as nove áreas que compõem o gerenciamento de projetos, são: Gerenciamento da Integração, do Escopo, do Tempo, dos Custos, da Qualidade, dos Recursos Humanos, das Comunicações, dos Riscos e das Aquisições (PMI, 2004).

A publicação do Guia PMBOK lançou luz aos ambientes sobre as organizações, sejam elas públicas ou privadas, desvendando procedimentos que resultam em maior aproveitamento de recursos financeiros, do tempo, da melhoria da qualidade dos bens e serviços prestados, da análise de riscos, do melhor aproveitamento dos recursos humanos, dentre outros benefícios que o gerenciamento de projetos oferece.

Paulatinamente, o Guia foi se popularizando e tornou-se uma das principais referências em Gerenciamento de Projetos na maioria dos países do mundo, dentre eles o Brasil. Atualmente mais de 300 mil profissionais são membros filiados em quase 200 países (PMI BRASIL, 2010).

1. Gerenciamento de Projetos: Desafios e Possibilidades

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

No entanto, o desafio de gestão de projetos, seja a instituição pública ou privada, é um desafio que requer especial atenção. Os processos rotineiros que demandam atenção tanto da direção das instituições, como também das equipes funcionais e operacionais vão continuar concomitantemente. Para vencer esses obstáculos, o Guia PMBOK instituiu a figura do Project Management Office (PMO) ou, traduzindo para a Língua Portuguesa, Escritório de Projetos.

Segundo o Guia PMI (2004), um Escritório de Projetos (PMO), tem como objetivos identificar, estimular e apoiar a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos,

de tal forma que a organização possa programar suas estratégias e alcançar seus objetivos por meio de projetos. Deste modo, especificamente, ele se dispõe a:

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

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

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



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

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

comportamento da gestão da organização, como ela se desdobra para o setor funcional (intermediário) até chegar à base da pirâmide, que são os setores operacionais.

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

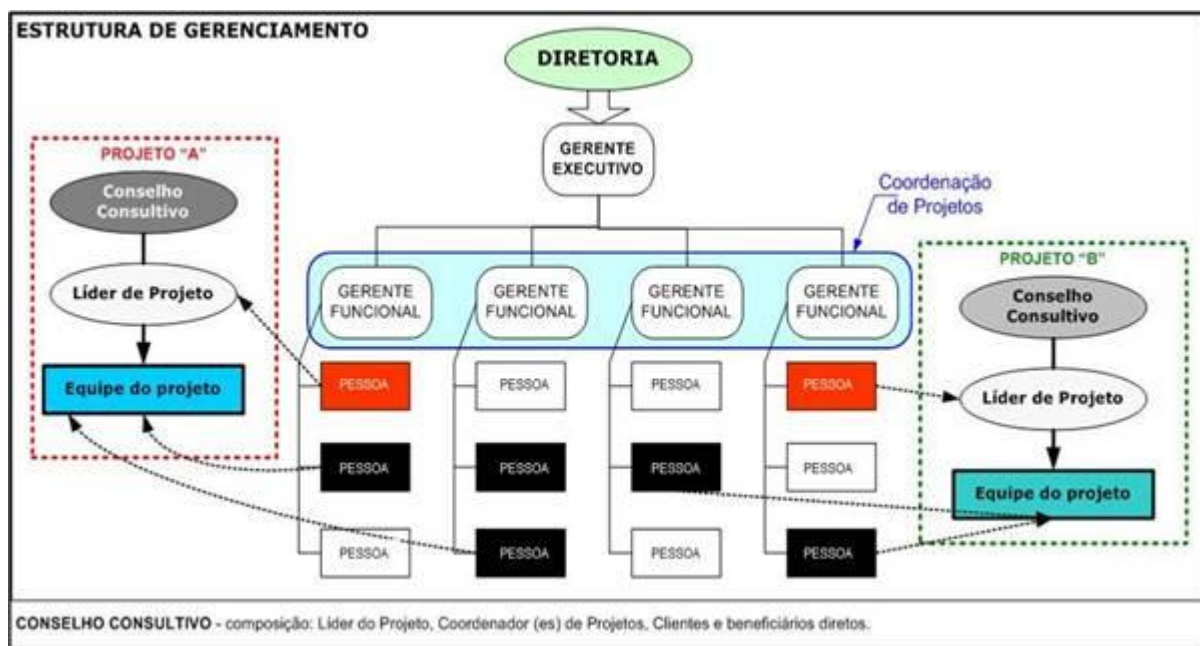


Figura 02 – Estrutura de Gerenciamento de Projetos em uma Instituição Matricial (Fonte: ENAP).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Como se pode observar, a atuação de um PMO, seja a Instituição de Matriz Fraca, Balanceada ou Forte será sempre um desafio para o gerente de projetos. A relação de poder dentro de uma organização, seja ela pública ou privada sempre merece atenção especial, tendo em vista que toda organização é formada por patrimônio e recursos humanos e, onde existem pessoas podem existir conflitos e concorrências que precisam ser administrados com coerência e profissionalismo. Na gerência de projetos não é diferente, pois o gerente de projetos de hoje poderá ser um mero membro de uma equipe localizado no nível 1 de uma organização. Isso vai depender de como ele conduziu sua atuação durante a gestão de projetos sob sua responsabilidade.

2. PMO no Organograma da UEMS.

O passo seguinte da implantação do PMO da UEMS consistiu em definir sua estrutura no Organograma da Instituição e nesse sentido algumas providências já foram tomadas, sendo a primeira delas a criação da Assessoria de Gestão de Projetos e Captação de Recursos, o PMO DA UEMS, órgão vinculado diretamente a Reitoria ao qual se pode ter acesso por meio do link “Gestão de Projetos”, conforme o endereço www.uems.br – clicar em Reitoria).

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

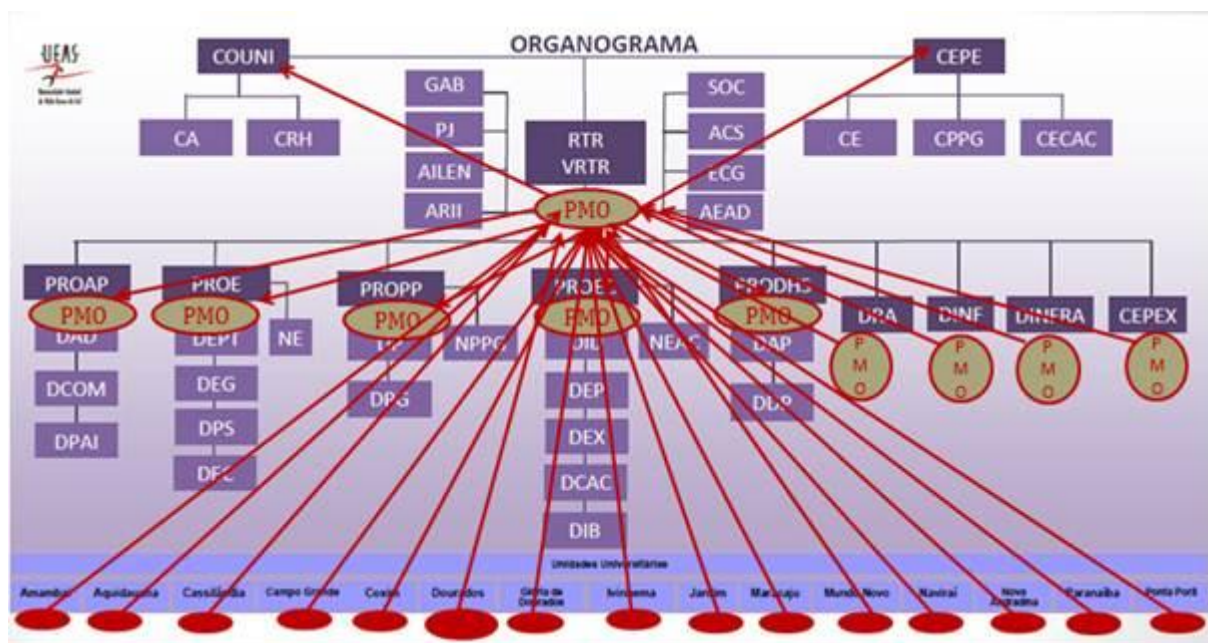


Figura 03 – Organograma do Escritório de Projetos da UEMS a ser implantado nas próximas etapas.

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

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

3. Ferramentas do Escritório de Projetos (PMO) da UEMS

Como já foi explicado na **Figura 01**, a Implantação de Escritório de Projetos obedece a cinco fases: sendo a primeira delas o levantamento da “Estrutura Organizacional” da Instituição e a segunda a escolha de “Ferramentas (metodologias)” e “Customização” dessas ferramentas.

Nesse projeto a primeira etapa já foi concluída: os levantamentos iniciais já foram realizados e os problemas identificados e tabulados. A segunda etapa (ciclo) está sendo estruturado e, dentre as ferramentas de gestão a serem implantadas está o Dot Project¹, que é um software livre de Gestão de Projetos, via *web*, que possibilita o compartilhamento das informações do projeto entre toda a sua equipe. Foi desenvolvido para atender às necessidades de Escritório de Projetos. Sua aplicação possibilita a visão geral das tarefas e responsáveis. Suas principais vantagens são: é uma plataforma 100% *web*, é de fácil utilização, a infraestrutura é reduzida e proporciona controle de atividades do projeto em tempo real, conforme via web (http://www.portal.uems.br/gestao_projetos).

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

4. Customização das ferramentas do Escritório de Projetos (PMO) da UEMS

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

5. Metodologia

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

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

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

demonstrar a importância da Gestão de Projetos para o alcance de bons resultados também na Administração Pública.

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

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

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

5 - A metodologia adotada para a execução da oficina foi baseada no Método ZOPP (GTZ, 1995) e o instrumento das dinâmicas foi o método “Café pelo Mundo”. O objetivo final foi construir a “Árvore de Problemas”², ou seja, analisar a relação de causalidade “causa e efeito x resultados” das situações negativas enfrentadas pelas Unidades Universitárias da UEMS.

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

1º passo: a turma foi dividida em grupos (Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, RH e Gerenciamento de Projetos);

2º passo: cada grupo elegeu um Anfitrião e um Auxiliar;

3º passo: o Anfitrião conduziu os debates e o Auxiliar cronometrou o tempo e anotou as principais ideias dos debates;

4º passo: ao final do tempo, o grupo girou e o Anfitrião recebeu os novos integrantes do grupo e o debate teve novo início;

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

5º passo: ao final da 5ª rodada todos os membros dos grupos retornaram aos seus grupos de origem e concluíram as ideias com uma súmula de tudo o que foi coletado em todos os giros “pelo mundo”.

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

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

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

6. Resultados e Discussões

A análise das informações levantadas pelos dirigentes e apresentadas durante a 2ª oficina possibilitou chegar à conclusão que os principais problemas enfrentados pelas 15 Unidades Universitárias no que se refere ao Ensino, à Pesquisa e Pós-Graduação, à Extensão, aos Recursos Humanos e ao Gerenciamento de Projetos estão estruturados nas seguintes linhas temáticas: Infraestrutura (laboratorial e física); Tecnologia; Comunicação; Gestão (Administrativa e Financeira); Recursos Humanos (pessoal administrativo, técnicos e docentes); Acadêmicos e Acervo Bibliográfico.

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

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

A linha temática “Acadêmicos” – que em última instância é a razão de existir de uma instituição de ensino – é transversal a todas as demais estruturas dessa diagramação: o ensino, a pesquisa, a extensão, os recursos humanos e a gestão de projetos. A UEMS, assim, como todas as demais instituições de ensino, é fruto de uma estrutura cartesiana que “dividiu o todo em partes” a fim de melhor compreendê-lo, mas depois não conseguiu juntar novamente para

compor um “novo todo”. O resultado desse processo de construção do conhecimento é a fragmentação da Instituição, resultando em uma falta de INTEGRALIDADE, da qual resultam os problemas apontados nesse estudo pelas próprias Unidades Universitárias: alunos desmotivados (não se interessam pelos projetos de pesquisa e extensão da Instituição, alto índice de evasão, conflitos étnico-raciais – em algumas Unidades, conflitos com professores etc.).

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

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

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

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

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

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

Nas Universidades públicas, os processos de compra devido ao cumprimento da legislação que obriga a realização de processos licitatórios, geralmente, são muito morosos ou ainda a falta de recursos dificulta o cumprimento dos objetivos planejados. A UEMS não foge a regra, o que impediu a realização das etapas de customização e demais fases da implantação do escritório de projetos da UEMS.

Todavia, o levantamento dos problemas neste estudo possibilitou o planejamento e a elaboração de uma carteira de projetos coletiva, com a participação de todas as Unidades

Universitárias da UEMS. A carteira de projetos tornou-se uma ferramenta estratégica a qual possibilitou, a partir de 2012, tanto a captação de recursos financeiros junto ao governo federal e estadual, como também facilitou o monitoramento e a gestão dos projetos relativos à infraestrutura da Universidade (**Figura 05**).

É importante ressaltar que, a exemplo do que aconteceu na implantação do Escritório de Projetos (PMO) do Governo do Espírito Santo (Neto e Januzzi, 2008), os gestores da UEMS elegeram alguns projetos estratégicos de áreas prioritárias para resolver os problemas mais urgentes (conforme indicação dos dirigentes das Unidades Universitárias nas oficinas).

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

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

Assim, como fruto concreto deste diagnóstico, a UEMS pode adquirir 800 novos computadores e, solucionar esse problema contribuindo em primeiro lugar para atender aos acadêmicos (aproximadamente 8000 alunos de graduação, 75 de mestrado e 200 de especialização) – que são a razão do existir dessa Instituição. Mas, também, proporcionar melhor condição de trabalho para cerca de 600 docentes e 300 técnico-administrativos.

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

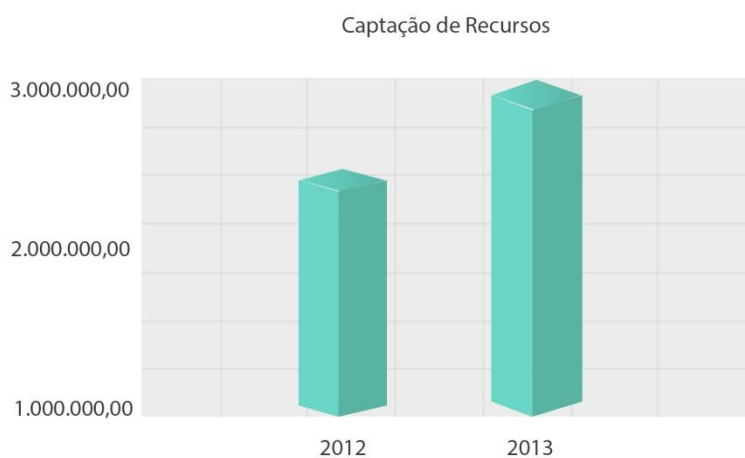


Figura 05. Demonstrativo da captação de recursos federais (valor em reais) em 2012 e 2013.

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

No Espírito Santo, conforme relatam Neto e Januzzi (2008), o Governador elegeu apenas 20 projetos prioritários em áreas como Educação, Ciência e Tecnologia (7 projetos); Segurança Pública e Justiça (3); Infraestrutura, Saneamento e Transportes (5 projetos); Gestão e Valorização do Servidor (2); e, Combate à Pobreza (1 projeto). Essa estratégia foi essencial para o sucesso do PMO, visto que possibilitou maior controle na Gestão dos Projetos. Como eles não tinham experiência nessa área e tudo era novidade, iniciar com poucos projetos e, ampliar aos poucos, tornou a iniciativa um sucesso.

7. Considerações Finais

Com base nas informações coletadas nesse processo inicial de Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da UEMS, em que houve uma diagramação dos problemas enfrentados pelas Unidades Universitárias da UEMS, ficou claro a necessidade da Alta Direção da Instituição voltar sua atenção na resolução dos problemas mais urgentes que estão ligados às linhas temáticas: Gestão (Administrativa e Financeira e de Recursos Humanos), Tecnologia e Comunicação. Esses problemas, de acordo com essa diagramação, têm sido as “raízes” de tantos outros problemas apontados nesse estudo.

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

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

Referências Bibliográficas

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

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

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

Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, Project Management Institute – Chapters Brasileiros, Relatório, 2010. www.pmsurvey.org.

Furtado, M. A. P., Fortunato & G., Teixeira, A.. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. 6 (2011), pp 167-183.

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

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

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