



ASPECTOS TEÓRICOS DOS DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA COMO MODELO DE ESTUDO

ALEXANDRE THOMÉ DA SILVA DE ALMEIDA -

alexandre.almeida@ifsuldeminas.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE
MINAS GERAIS - IFSULDEMINAS

THIAGO ALVES DE SOUZA – thiago.souza@ifsuldeminas.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE
MINAS GERAIS - IFSULDEMINAS

ÁREA: ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: GESTÃO DE PROJETOS

RESUMO: O ESCRITÓRIO DE PROJETOS (EP) É UMA IDEIA DE ORGANIZAÇÃO, FOMENTO E APOIO ADMINISTRATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DENTRO DE UMA INSTITUIÇÃO, SEJA ELA PARTICULAR OU PÚBLICA. O EP TEM SIDO OBSERVADO COM MAIOR FREQUÊNCIA NAS EMPRESAS PRIVADAS NO MUNDO, COM UM CRESCIMENTO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL. O PRESENTE OBJETIVO GERAL É DE SE FAZER UMA AVALIAÇÃO DOS DESAFIOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO EP EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO, CONSIDERANDO O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA COMO O MODELO PARA A ANÁLISE TEÓRICA. PARA TANTO, ELE SERÁ DIVIDIDO EM ETAPAS PARA DESCREVER O CENÁRIO DO EP, EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS NO BRASIL, E OS DESAFIOS PARA SUA IMPLANTAÇÃO, CONSIDERANDO ASPECTOS DO EP TRADICIONAL PARA O EP NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. A PESQUISA FOI QUALITATIVA DE NATUREZA DESCRITIVA, UTILIZANDO-SE UMA METODOLOGIA PARA A REVISÃO DE ARTIGOS CIENTÍFICOS NAS SEGUINTE BASES DE DADOS: WEB OF SCIENCE, SCIENCE DIRECT, SCOPUS E ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. O FATOR DE DESTAQUE VERIFICADO NA LITERATURA FOI O DE NÃO HAVER UM NÚMERO SIGNIFICATIVO DE EP NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA E DA BAIXA ADERÊNCIA DESSAS INSTITUIÇÕES QUANDO CONVIDADAS A RESPONDEREM ALGUMA FORMA DE QUESTIONÁRIO. NESSE CENÁRIO, O PRESENTE ESTUDO VEIO DEMONSTRAR OS DESAFIOS E NORTEAR AS AÇÕES PRETENDIDAS NA IMPLANTAÇÃO DO EP NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, BUSCANDO QUALIDADE E EFICIÊNCIA NO PROCESSO.

PALAVRAS-CHAVES: Escritório de Gerenciamento de Projetos; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Instituição Federal de Ensino Superior; Administração Pública.

THEORETICAL ASPECTS OF THE CHALLENGES FOR IMPLEMENTING THE PROJECT OFFICE IN FEDERAL EDUCATION INSTITUTIONS: FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY AS A STUDY MODEL

ABSTRACT: *THE PROJECT OFFICE (EP) IS AN IDEA OF ORGANIZATION, PROMOTION AND ADMINISTRATIVE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF PROJECTS WITHIN AN INSTITUTION, WHETHER PRIVATE OR PUBLIC. PE HAS BEEN OBSERVED MORE FREQUENTLY IN PRIVATE COMPANIES AROUND THE WORLD, WITH GROWTH IN PUBLIC INSTITUTIONS IN BRAZIL. THE PRESENT GENERAL OBJECTIVE IS TO ASSESS THE CHALLENGES IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING EP IN FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS, CONSIDERING THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY AS THE MODEL FOR THEORETICAL ANALYSIS. TO THIS END, IT WILL BE DIVIDED INTO STAGES TO DESCRIBE THE EP SCENARIO, IN PRIVATE AND PUBLIC ORGANIZATIONS IN BRAZIL, AND THE CHALLENGES FOR ITS IMPLEMENTATION, CONSIDERING ASPECTS OF TRADITIONAL EP FOR EP AT THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY. THE RESEARCH WAS QUALITATIVE AND DESCRIPTIVE IN NATURE, USING A METHODOLOGY FOR REVIEWING SCIENTIFIC ARTICLES IN THE FOLLOWING DATABASES: WEB OF SCIENCE, SCIENCE DIRECT, SCOPUS AND NATIONAL ASSOCIATION OF POSTGRADUATE STUDIES AND RESEARCH IN ADMINISTRATION. THE PROMINENT FACTOR FOUND IN THE LITERATURE WAS THE LACK OF A SIGNIFICANT NUMBER OF PE IN THE FEDERAL INSTITUTES OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY AND THE LOW ADHERENCE OF THESE INSTITUTIONS WHEN INVITED TO RESPOND TO SOME FORM OF QUESTIONNAIRE. IN THIS SCENARIO, THE PRESENT STUDY DEMONSTRATED THE CHALLENGES AND GUIDED THE INTENDED ACTIONS IN IMPLEMENTING EP AT THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY, SEEKING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE PROCESS.*

KEYWORDS: *Project Management Office; Federal Institute of Education, Science and Technology; Federal Institution of Higher Education; Public administration.*

1. INTRODUÇÃO

O Escritório de Projetos (EP) quando presente em uma instituição apoia o

gerenciamento de projetos, seja ela particular ou pública. O *Project Management Institute* – PMI (2017) traz ainda a padronização da governança, a otimização dos fatores para o seu desenvolvimento, os níveis de responsabilidade de um EP e os tipos de estrutura de um EP numa organização.

O EP tem sido observado com maior frequência nas empresas privadas, com maior foco na área de exatas (PASSOS; CAMPOS; FORTES, 2020; FONSECA, 2021) com um crescimento nas instituições públicas no Brasil e no mundo. A revisão da literatura demonstrou ser escassa a respeito de EP's nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e nas Instituições de Ensino Superior no Brasil (MIRANDA; CEOLIN; MORAES, 2022), que foi apontado por Pereira et al. (2021) que de 11 IFES que afirmaram possuir o EGP implementados ou em processo de implantação, apenas três foram Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A implantação de um EGP pode contribuir de maneira positiva nas empresas privadas (OLIVEIRA et al., 2020) e, para que o EGP cumpra sua função de promotora do conhecimento e fomentadora do desenvolvimento da comunidade na Instituição Federal de Ensino (IFE) que está inserida (KERCHIRNE, 2018), na área da pesquisa, além de promover a eficiência das atividades administrativas (FONSECA, 2021; LEAL; CEOLIN; CORREIA NETO, 2023).

O objetivo deste artigo consiste em apresentar uma avaliação teórica dos desafios no processo de implantação do EP em instituições federais de ensino utilizando-se como modelo os IFs. Para tanto, ele será pormenorizado nas seguintes etapas: 1) Descrever os aspectos gerais de um EP; 2) O EP na instituição pública; 3) O EP na instituição federal de ensino; 4) O EP no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; e nos resultados relatar os desafios para a implantação do EP tradicional e na instituição federal de ensino, buscando-se uma análise geral sobre a implantação do um escritório de projetos, amplo senso de entendimento, para um escritório no ambiente organizacional de um IF, como estrutural geral, e não com as particularidades de cada um dos IFs existentes no país.

A pesquisa foi qualitativa de natureza descritiva, utilizando-se metodologia para a revisão de artigos científicos em bases reconhecidas e outras complementares para ampliar a busca e o sucesso no encontro dos artigos desejados. Nesse cenário, o presente estudo busca nortear as ações mínimas necessárias para a implantação do EP num IF, buscando qualidade e eficiência no processo de implantação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia da revisão de literatura foi embasada no entendimento de um EP, em seu aspecto geral, seguido pelos pontos indicados para a implantação de EP em instituição pública e instituição federal de ensino e, por fim, os pontos de dificuldade que foram indicados em processos de implantação de um EP.

2.1 Aspectos Gerais de um Escritório de Projetos

O PMI (2017) indica que um EP faz parte da estrutura organizacional de uma empresa, buscando uma padronização desejada e a facilidade de compartilhamento dos insumos do EP. Vale ressaltar que a partir da estrutura escolhida para o EP, ele passa a apresentar uma variação de responsabilidades junto à instituição. As possíveis estruturas para um EP são: 1) De suporte – oferece suporte, tem a função de ser um repositório de projetos e possui baixo controle sobre os projetos; 2) De controle – oferece suporte, indicam a estrutura e metodologias que se deve seguir e possui médio controle sobre os projetos; e 3) Diretivo – possuem um alto controle sobre todos os aspectos dos projetos.

Com essas possibilidades de estrutura, citadas anteriormente, o EP terá a oportunidade de assumir a forma e a dinâmica necessárias à instituição. Ele poderá participar e/ou gerenciar de acordo com as premissas escolhidas e as necessidades de cada empresa (PMI, 2017).

Observando a atuação do EP e do gerente do projeto pode-se indicar que, o primeiro cuida das ações macro e o segundo das ações micro, voltadas exclusivamente ao seu próprio projeto (PMI, 2017).

Considerando o setor de engenharia das empresas, pode-se considerar que a efetividade da implantação está diretamente vinculada ao planejamento feito, gerando otimização da gestão dos projetos, e, assim, potencializa os resultados pretendidos. Com EGP bem implementado, ele torna-se bem estruturado, conseguindo gerar mudanças na cultura da empresa, e, dessa forma, em seus procedimentos e metodologias (PASSOS; CAMPOS; FORTES, 2020).

Os EGPs variam em sua composição, metodologias, objetivos entre outros pontos (PMI, 2017; MOURA; SERAFINI, 2019), e variam em seu desempenho, pelas influências organizacionais, além de diferenças dos EGPs nas empresas nacionais quando comparados aos de empresas estrangeiras (OLIVEIRA et al., 2020). Os EGPs nas organizações nacionais possuem como pontos fortes as habilidades interpessoais e o fator humano, já nas estrangeiras os pontos são os pontos objetivos e prescritivos da gestão de projetos (OLIVEIRA et al.,

2020).

2.2 O EP na Instituição Pública

O objetivo do funcionário público, da administração pública é o de trabalhar em favor dos interesses públicos, com foco no cidadão garantindo o bem comum da sociedade (KERCHIRNE, 2018, KREUTZ; VIEIRA, 2018).

O EP instalado numa instituição pública traz benefícios e otimiza os processos de desenvolvimento e de uso do recurso público (SILVA JUNIOR, 2014; KREUTZ; VIEIRA, 2018; FONSECA, 2021), permitindo um trabalho com eficiência no cumprimento de sua missão (ARAÚJO; JÚNIOR; ABREU, 2015; FONSECA, 2021; LEAL; CEOLIN; CORREIA NETO, 2023).

Kreutz e Vieira (2018) buscaram identificar em seu artigo os principais fatores associados à gestão de projetos no setor público, sendo perceptível a ocorrência de muitos erros nos projetos públicos, e, que para se tenha uma melhor gestão de projetos, torna-se obrigatória que a condução seja “concisa e efetiva”, e a influência negativa da baixa maturidade no gerenciamento de projetos. Dessa forma, o gerenciamento de projetos pode levar a um processo de transformação, com ganhos no uso dos recursos, reduzindo riscos e ganhando em eficiência (KREUTZ; VIEIRA, 2018; FONSECA, 2021; LEAL; CEOLIN; CORREIA NETO, 2023).

Os trabalhos relacionados ao conceito de gestão de projetos, na nova forma de fazer uma gestão pública, tendendo a aumentar a eficiência do Estado, tem crescido nos últimos anos, com maior enfoque dos estudos nas competências em gestão de projetos e no “governo eletrônico” (MOUTINHO; RABECHINI JUNIOR, 2020; FONSECA, 2021).

A empresa pública que possua um EP implementado possui proveitos em garantir o cumprimento dos objetivos dos projetos no sentido do estratégico da empresa, aproximando e gerando suporte da equipe operacional aos níveis mais altos, havendo um fortalecimento do gerenciamento de projetos na gestão pública, e do próprio amadurecimento da empresa nessa área (FONSECA, 2021; LEAL; CEOLIN; CORREIA NETO, 2023). Por outro lado, os pontos que enfraquecem esse desenvolvimento podem ser citados, tais como: resistência dos servidores às mudanças, legalidade das atividades, diferenças culturais dentro das empresas, alternância da gestão pública do alto escalão, levando à inibição de consultorias e crescimento das novas áreas demandadas (FONSECA, 2021).

2.3 O EP na Instituição Federal de Ensino

A origem de um projeto numa Instituição Federal de Ensino – IFE no Brasil é dependente, na maioria das vezes, da vontade e da área de interesse do pesquisador, sem poder se perceber um vínculo entre o interesse da IFE com o do pesquisador. Dessa forma, o EP na IFE tende a ter um caráter de um EP de suporte, que será dado para as responsabilidades administrativas do pesquisador, deixando-o com liberdade e foco no desenvolvimento de seu projeto de pesquisa, e para as “atividades práticas e científicas” (RIBEIRO; MORAES; RUIZ, 2010). Jurach, Oliveira e Pinto (2017) acrescentam a falta de experiência nas universidades públicas sobre o gerenciamento de projetos e EP que se soma à burocracia, levando à baixa eficiência do EP proposto.

Por outro lado, Laruccia et al. (2012) afirmam que o EP possui grande importância para as IFEs, principalmente pelo apoio administrativo oferecido, a busca por novas fontes de recursos (MOUTINHO; KNISS, 2012) e para “construir um mapa de competências dos pesquisadores da universidade de forma a mapear as linhas de pesquisa e atuação de cada pesquisador da instituição” (CARVALHO et al., 2011). Jurach, Oliveira e Pinto (2017) relataram que de 63 universidades públicas pesquisadas, apenas 14 possuem algum tipo de EP na instituição, considerando um número pequeno de escritórios de apoio.

Kerchirne (2018) afirma que é pouco difundida a presença do EP nas universidades públicas federais, condição confirmada mesmo três anos depois por Pereira et al. (2021). Por outro lado, indica a percepção das organizações pesquisadas a despeito das diferenças das técnicas de gerenciamento de projetos e do emprego de metodologias específicas, todas buscaram o “aprimoramento de suas estruturas e ferramentas, demonstrando a conscientização acerca da importância do gerenciamento de projetos para as organizações nas quais estão inseridas” (KERCHIRNE, 2018).

A Universidade Federal de Pelotas – UFPel iniciou o seu processo de implantação do EGP em 2015, quando o novo Plano de Desenvolvimento Institucional entrou em vigência, com a Resolução COCEPE nº 10/2015, regulamentando os procedimentos para projetos de ensino, pesquisa e extensão da universidade. No ano seguinte foi criado o Núcleo de Apoio a Projetos na estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (KERCHIRNE, 2018).

A implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) estratégico em uma instituição federal de ensino no Rio Grande do Norte passou por algumas etapas e processos decisórios, como a definição do perfil, alocação na estrutura administrativa da

instituição do EGP, entre outros pontos. A estrutura do EGP foi centralizada, sem a colocação de escritórios nos setores da instituição, fato motivado pela fase inicial de implantação na instituição, em sentido amplo (MEDEIROS et al., 2018).

A importância e os benefícios do EGP para as organizações já estão demonstrados claramente pela literatura, e as universidades federais demonstraram esforço para incluírem o gerenciamento de projetos em suas instituições. De um universo de 63 universidades federais, apenas 19% indicaram ter um EGP implementado, e desses, nove possuem um EGP com a natureza primordial de agregar valor à instituição (MOURA; SERAFINI, 2019).

Pereira et al. (2021) enviaram questionário de pesquisa para 100 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), receberam 64 respostas, e destas, apenas 11 (17%) indicaram terem implantado ou estarem em processo de implantação de um EP, considerando uma prática pouco frequente dentre as IFES, com maior frequência de presença nas regiões norte e nordeste do país, com três IFES de cada região.

No estudo de implantação do processo eletrônico na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), Alves (2021) afirmou que a adesão à gestão de projetos mostra-se uma necessidade estratégica e fundamental às instituições públicas, pelo fato de se buscar a eficiência, acabando com: o descrédito da burocratização exagerada, o não cumprimento dos prazos de entrega das demandas e a perda de recursos financeiros. Por outro lado, as duas IFEs já haviam implementado a gestão de projetos, mas apenas a UFRN com um EGP, e cumpriram com as exigências do Decreto Nº 8.539/ 2015, com grande apoio da alta administração e integração institucional.

Os projetos estratégicos podem e devem ser trabalhados por um EGP (CAMPOS et al., 2020), como o descrito para uma universidade federal brasileira por Bonato et al., (2020), onde relataram as contribuições do EGP para a instituição foram: a capacidade de maximizar os recursos e gerar conhecimento nesse campo, a capacidade de gerar ferramentas de auxílio às decisões e de suporte aos processos, logrando êxito na taxa de sucesso dos projetos.

O estudo para avaliar a maturidade organizacional da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) em gerenciamento de projetos, verificou uma maturidade em gestão de projetos organizacionais muito fraca. As características mais bem avaliadas foram: o alinhamento estratégico, a estrutura organizacional e a competência técnica e contextual, mesmo assim, obtiveram as avaliações de fraco ou muito fraco. Considerando a organização como unidade, o percentual de aderência foi de 25,06%, despertando para a gestão de projetos, com esforço para estabelecer uma metodologia própria, mas sem estrutura

padronizada. Sobre o desenvolvimento das competências, a estrutura organizacional, a metodologia e a competência organizacional são as mais desenvolvidas, porém com notas inferiores a 20,98% (aderência muito baixa). Depois da análise dos resultados obtidos, houve a indicação de a UFAL investir em treinamento, na implantação de plataforma informatizada e na padronização de suas práticas (CAMPOS et al., 2020).

Schmidt, Veroneze e Zanella (2021) verificaram os subsídios oferecidos pela gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em três universidades. Nas três situações os envolvidos tinham de alguma noção sobre o PMBOK até grande experiência nos conceitos e na sua utilização. Nas instituições estudadas o PDI passou pelas etapas fundamentais de construção do documento, a saber: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e conclusão (PMI, 2017), e confirmando o uso norteador do gerenciamento de projetos e o uso de algumas áreas do PMBOK, como por exemplo: gerenciamento da integração, escopo, cronograma, entre outras.

2.4 O EP no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm demonstrado uma maior atenção ao EP, como é o caso do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – IFRS, que apesar de ter o EP implantado na instituição, vem passando pelas etapas de estruturação sistêmica, aquelas de gestão de conhecimento, processos e projetos já foram implantadas, as demais estão em desenvolvimento, para poder atingir em plenitude os seus objetivos, em especial o fortalecimento de parcerias externas (CABRAL, 2022).

Em trabalho específico com a Rede Federal dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, considerando 42 instituições (39 IFs, dois CEFETS – MG e RJ e o Colégio Pedro II) e três setores definidos para responderem os questionários, o autor recebeu apenas 15 (11,09%) questionários respondidos, de três instituições, Instituto Federal do Pará (2019), Instituto Federal do Rio Grande do Sul (2018) e Instituto Federal do Sergipe (2017). Os três IFs possuíam objetivos, posição orgânica e escopos diferentes. Os resultados verificados foram considerados pouco precisos pelo próprio autor, pelas seguintes razões: baixo índice de resposta, poucos trabalhos publicados sobre o tema na Rede Federal, presença insipiente de EGPs na Rede Federal (SANTOS, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve por objetivo fazer uma avaliação teórica, a partir dos artigos

publicados sobre o tema em questão, dos desafios no processo de implantação do EP em instituições privadas, pioneiras e clássicas nesse processo, e nas instituições federais de ensino utilizando-se como modelo os IFs. Para tanto, fez-se uma busca organizada dos artigos a partir das palavras-chave mais utilizadas nas publicações.

Considerou-se a uma investigação descritiva, pela análise das informações investigadas; exploratória, pela busca dos artigos sobre o tema; qualitativa, pela verificação do tema em si, e não pela quantidade de artigos a respeito do tema; e analisados pela técnica de análise de conteúdo (MARCONI; LAKATOS, 2007).

O estudo foi estruturado a partir da premissa de um EP genérico, comum em uma organização privada, passando pelo EP na instituição pública, e, por fim, chegando às organizações públicas de ensino no Brasil, mantendo o foco nos IFs. Na abordagem de apresentação, ela pode ser detalhada nas seguintes etapas: 1) Descrever os aspectos gerais de um EP – uma abordagem mais simplificada, pelo grande número de referências sobre o assunto, e por não ser foco da investigação; 2) O EP na instituição pública – verificar como tem sido dada a presença do EP na organização pública ; 3) O EP na instituição federal de ensino – partindo do conceito do geral ao específico, buscou-se artigos com enfoque nas instituições públicas federais de ensino, no intuito de averiguar qual seria o cenário posto da atual realidade; 4) O EP no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – e por fim, a busca por referências sobre o foco do objetivo proposto; e nos resultados relatar os desafios para a implantação do EP tradicional no IF, buscando-se uma análise ampla e geral sobre a implantação do um escritório de projetos, amplo senso de entendimento, para um escritório no ambiente organizacional de um IF, como estrutural geral, e não com as particularidades de cada um dos IFs existentes no país.

Como a pesquisa teve o caráter qualitativo de natureza descritiva, utilizou-se a combinação das palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Instituição Federal de Ensino Superior; Administração Pública, que foram escolhidas pela representatividade nos artigos científicos encontrados sobre o tema proposto, em específico, para o presente artigo. E para a busca dos artigos científicos foi realizada por todo o período disponibilizado nas bases, a partir da origem da ideia na literatura, que foram as seguintes: *Web of Science*, *Science Direct*, *Scopus* e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Pesquisa em Administração.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As seções abaixo apresentam a análise e discussão dos resultados deste artigo iniciando-se pela descrição dos desafios para implantação do EP, em seguida, desenvolvendo seu foco na instituição federal de ensino.

4.1 – Desafios para a implantação do Escritório de Projetos

Kreutz e Vieira (2018) apontaram principalmente a burocracia no processo de gestão de processos com perda e eficiência, a importação da metodologia do setor privado de forma direta para o setor público, pela diferença significativa apresentada entre os setores, a grande variedade, no setor público, dos stakeholders, pela preocupação de ter que atender os cidadãos e promover benefício social, o princípio legal da governança e *Accountability*, não exigidas no setor privado, e a necessidade de capacitação dos gestores públicos.

A estrutura clássica para o gerenciamento de projetos vem sendo utilizada, não apenas para gerir, mas também para inovar nas organizações que fazem opção por ele. A essência do gerenciamento de projetos pede que haja diálogo entre o conhecimento, senso amplo de entendimento, e a ação, considerando os aspectos tácito, explícito e cultural, para, dessa forma, atingir a plenitude do seu potencial. A presença do EGP na organização favorece a organização para atravessar as características de turbulência constantes no Brasil (SANTOS et al., 2019).

As dificuldades verificadas na implantação do EGP pelos membros do setor de engenharia das organizações foi o de alterar os processos e as ferramentas já estabelecidos, além da própria cultura da organização, com evidência para “o grupo de resistência formado por preconceitos”, modificando a mentalidade do grupo resistente. A partir dessa modificação as demais ficaram mais vulneráveis às mudanças necessárias implícitas ao processo de implantação (PASSOS; CAMPOS; FORTES, 2020).

Realizando um estudo sobre a análise dos fatores críticos de sucesso e sua interdependência no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis, obtiveram resposta de 100 prefeituras (33,9% das prefeituras do estado) do estado de Santa Catarina, Link et al. (2020) sugeriram os seguintes fatores como aqueles de maior importância: a inovação, como o fator de maior influência na adequação do gerenciamento dos projetos, no intuito de torná-la parte da cultura da organização; a liderança do processo feito por pessoas com uma visão de futuro, ter espírito colaborativo e ter a capacidade de motivar a sua equipe, gerando equipes eficientes com capacidade de atingir os objetivos propostos; e a gestão dos recursos, que

implicam na capacidade de poder alcançar novos recursos para o seu município, revertendo o planejamento inicial nos resultados almejados, trazendo maior eficiência à gestão de projetos no setor público, de um total de 11 identificados como fatores de influência crítica, e finalizam considerando que se deve dar atenção a todos os fatores identificados. Ressaltam, ainda, que a liderança apresenta correlação significativa com a comunicação exercida na gestão, com as partes interessadas no projeto, com os objetivos do projeto, do gerenciamento de projetos e com a gestão de recursos dedicados à sua execução, demonstrando que um líder precisa ter flexibilidade e diferentes habilidades, para alcançar o sucesso nas características como área de atuação do projeto, tamanho da sua equipe, orçamento definido e prazo determinado para a execução do projeto.

4.2 – Desafios para a implantação do Escritório de Projetos na instituição federal de ensino

As diferenças da forma de gestão de projetos na organização privada e da pública são bem distintas, Kreutz e Vieira (2018) evidenciaram as diferenças existentes, considerando que elas sejam bastante expressivas e relevantes, sendo mais complexa no setor público, por sua natureza mais burocrática. Dessa forma, influenciam a qualidade da gestão de seus projetos, levando à sua redução, e dos custos, levando ao seu aumento; a metodologia criada inicialmente para o setor privado, não pode ser aplicado diretamente no setor público, devido às várias modificações necessárias; o princípio de transparência do setor público soma-se às dificuldades do setor; e ainda o excesso de normas e diversidade de *stakeholders*. Visualizam que para uma maior efetividade das ações, as implementações devam ser mais simples e objetivas, considerando a baixa maturidade do setor no gerenciamento de projetos, “otimizando a alocação de recursos, diminuindo as surpresas e trazendo, por consequência, maiores ganhos em eficiência” (KREUTZ; VIEIRA, 2018).

A UFRN e o IFRN demonstraram como pontos desafiantes a falta de conhecimento institucional pormenorizado sobre a gestão de documentos e os procedimentos do processo administrativo, principalmente pelas dificuldades enfrentadas pelos gerentes de projeto (ALVES, 2021).

O Quadro 1 apresenta as características de organizações dos setores público e privado.

QUADRO 1 - Características de organizações dos setores público e privado

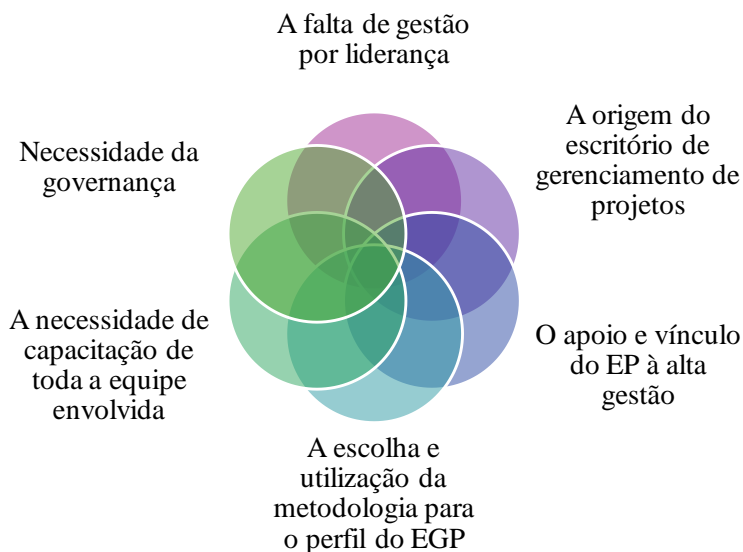
CARACTERÍSTICAS	PRIVADA	PÚBLICA
LEGALIDADE DAS AÇÕES	Ações essencialmente ilimitadas, porém, alinhadas à visão e objetivos da organização.	Ações essencialmente limitadas a leis e regulamentos (princípio da legalidade).
CONTROLE	Mercado organização econômica.	Legitimação política.
POSIÇÃO DE MERCADO	Ambiente competitivo.	Ambiente não competitivo (características de monopólio).
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Não estabelecida uma estrutura, individual a cada organização.	Estrutura hierárquica rígida, possuindo linhas claras de autoridade.
REQUISITOS DE DOCUMENTAÇÃO	Sem exigência explícita de documentação.	Todas as decisões e ocorrências devem ser documentadas para efeito de controle.
SEGMENTO DE CLIENTE	Quase sempre heterogêneo.	Heterogêneo.
GAMA DE PRODUTOS	Quase sempre heterogêneo.	Heterogêneo.

Fonte: Zwicker, Fettke e Loos (2010)

Para Campos et al. (2020) os aspectos desafiadores estavam relacionados às baixas aderências verificadas dos aspectos estudados, no survey aplicado na UFAL. A maior avaliação foi de 25,06% na organização como unidade. Para se buscar a solução dessa situação os autores indicaram que a instituição realizasse capacitação, padronizasse os seus procedimentos e implanta-se uma ferramenta informatizada.

Vinculando a ideia de implantação do EGP na estrutura de uma instituição da Rede Federal, Santos (2021) sugeriu a sua implantação vinculada às Pró-reitorias de Administração, Planejamento, Pesquisa e Inovação e Desenvolvimento Institucional e à Diretoria de Tecnologia de Informação, contudo, deve-se respeitar as características de cada instituição, somando-se a isso, indicou-se a busca por setores *early adopters*. E, por fim, a Figura 01 apresenta os pontos que tiveram a sua relevância mais enfatizada na literatura consultada.

FIGURA 1 – Aspectos mais relevantes na literatura estudada



Fonte: Elaborado pelos autores

1 - **A falta de gestão por liderança** (LINK et al., 2020; SCHMIDT; VERONEZE; ZANELLA, 2021), considerando os aspectos positivos de atuais de uma liderança em uma empresa, organização de alto nível de eficiência, visto que a opção oposta e arcaica não traz benefícios para a organização;

2 - **A origem do escritório de gerenciamento de projetos no IF** deve-se ser dada pelos princípios de busca de eficiência, mudança de paradigma (FONSECA, 2021), otimização de processos, satisfação dos stakeholders, e essa escolha variou entre o que ocorre nas empresas privadas e nos IFs, podendo-se detectar que em alguns IFs a decisão de implantação do EP foi pelos modismos, sem oferecer ao processo o devido planejamento para sua implantação;

3 - **O apoio e vínculo do EP à alta gestão da organização** foi considerado um dos pontos cruciais para o sucesso da implantação e longevidade do EGP na organização (MOURA; SERAFINI, 2019; ALVES, 2021; LEAL; CEOLIN; CORREIA NETO, 2023), aspecto que coincide nas organizações privadas e públicas;

4 - **A escolha e utilização da metodologia para o perfil do EGP** foi outro ponto enfatizado para o sucesso do EP na organização, essa decisão traz diferenças futuras ao EP, talvez esse tenha sido um dos motivos indicados por Medeiros et al. (2018), e, por outro lado, na metodologia fica implícita a necessidade das ferramentas a serem utilizadas, considerando todos as características do ambiente organizacional, como recursos tecnológicos e capital

humano (MOURA; SERAFINI, 2019; PASSOS, CAMPOS e FORTES, 2020; CEOLIN; CORREIA NETO, 2023);

5 - **A necessidade de capacitação de toda a equipe envolvida no EGP** (MOURA; SERAFINI, 2019), e não somente dos gestores, como afirmam Kreutz e Vieira (2018);

6 – **Nos outros aspectos complementares** verificaram-se a necessidade da governança nas organizações públicas somada à burocracia imposta pela legislação vigente (JURACH; OLIVEIRA; PINTO, 2017; KREUTZ; VIEIRA, 2018), que acarretaram um desafio a mais no processo de implantação do EGP no IFs, e nas demais organizações públicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o principal objetivo do presente artigo, pôde-se alcançá-lo com o procedimento metodológico escolhido, que foi o de analisar teoricamente os desafios para a implantação do EP no IF. Verificou-se uma diferença significativa no ambiente organizacional, com uma influência maior da política organizacional na maioria das decisões e ações quando se observou o IF, em comparação com uma empresa privada, não se podendo fazer uma importação direta das metodologias da empresa privada (KREUTZ; VIEIRA, 2018; PASSOS; CAMPOS; FORTES, 2020).

Analisando os temas e as abordagens dos autores em seus artigos, indica-se que as organizações dos IFs podem e devem seguir as premissas e orientações levantadas, como um norteador para a implantação de uma estrutura que se assemelhe a um escritório de gerenciamento de projetos na instituição, pois dessa forma, haverá maior condição e chance de sucesso e longevidade na iniciativa.

O presente estudo incentiva a realização de novos trabalhos e abordagens junto aos IFs, com pelo menos a metodologia *survey*, como uma simples sugestão, buscando-se elucidar as escolhas feitas, os caminhos trilhados e os fatos passados em seus processos de implantação dos EGP na organização, e, assim, poder levar aos demais IFs, o aprendizado verificado, as experiências vividas, com os pontos fortes e fracos indicados, e que não foram possíveis de se encontrar com a busca dos artigos já publicados até o presente momento.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. C. L. **Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN**. 2019. 98 f. Dissertação

(Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração. Natal, RN, 2019.

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

BONATO, S. V. *et al.* Escritório de gerenciamento de projetos públicos: caracterização para uma universidade brasileira. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, v.25, n.4, p. 85-104, out. – dez. 2020.

CABRAL, A. R. Y. Implantação de um escritório de projetos de inovação e desenvolvimento local em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC**, v.10, n.1, 106-122, jan./jun, 2022.
<https://doi.org/10.5585/iptec.v10i1.21499>.

CAMPOS, M. C. *et al.* Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v.1, n.11, 01-16, 2020. <https://doi.org/10.5585/gep.v1i11.15870>.

FONSECA, G. L. M. Escritório de projetos em organizações públicas: análise do desempenho e da aderência à estratégia empresarial. **Braz. J. of Bus.**, v.3, n.2, 1584-1602, abr./jun., 2021. DOI: 10.34140/bjbv3n2-020.

JURACH, G. A.; OLIVEIRA, J. M.; PINTO, R. S. O Escritório de Projetos e as Universidades Federais: Um estudo sobre o gerenciamento de projetos no contexto das Instituições de Ensino Superior. **EnANPAD**, São Paulo/ SP, out., 2017.

KERCHIRNE, L. M. **Escritório de Projetos**: uma proposta de implantação na UFPEL. 2018. 76f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018. Disponível em: <<http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/handle/prefix/4549>>. Acesso em: 02 mai. 2023.

KREUTZ, R. R.; VIEIRA, K. M. A gestão de projetos no setor público: Os desafios de suas especificidades. **Revista de Gestão Pública - Práticas e desafios**, v.09, n.1, 2018.

LARUCCIA, M. M. *et al.* Gerenciamento de Projetos em Pesquisas e Desenvolvimento. **Revista de Gestão de Projetos – GeP**, v.3, n.3, 109–135. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9558/4302>>. Acesso em: 02 mai. 2023.

LEAL, L. C. C.; CEOLIN, A. C.; CORREIA NETO, J. S. C. Boas práticas de gestão de projetos públicos: a projetização de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, v.14, n.5, 7294-7315, 2023.
LINK, C. P. *et al.* Fatores críticos no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v.11, n.2, 87-109, mai./ago., 2020.
<http://doi.org/10.5585/gep.v11i2.17490>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, B. C. *et al.* Implantando um escritório de gerenciamento de projetos estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **R. G. Secr., GESEC**, v.9, n.1, 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.647>.

MIRANDA, T. B.; CEOLIN, A. C.; MORAES, I. C. Escritório de gerenciamento de projetos nas instituições de ensino superior brasileiras: uma análise bibliométrica. **Revista Administração de Empresas Unicuritiba**, v.4, n.30, 129-155, 2022.

MOURA, J. M.; SERAFINI, P.G. Escritórios de gerenciamento projetos: práticas de implementação de Project Management Office em universidades federais brasileiras. *In: XXIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 12 -15 nov. 2019. **Anais eletrônicos [...]** Buenos Aires, Argentina, 12 -15 nov. 2019. Acesso restrito via site clad.org.

MOUTINHO, J. A.; KNISS, C. T. Contribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Laboratório de P&D de uma Universidade Pública. **Revista de Gestão de Projetos – GeP**, v.3, n.2, 282–293. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9466/4223>. Acesso em: 02 mai. 2023.

MOUTINHO, J. A.; RABECHINI JUNIOR, R. Project management in the public context: research field mapping. **Brazilian Journal of Public Administration**, v.54, n.5, 1260-1285, set.–out., 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190327x>.

OLIVEIRA, R. R., *et al.* (2020). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: comparação entre Brasil e Exterior. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v.11, n.1, jan./abr., 36-53. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.15857>.

PASSOS, L. S.; CAMPOS, C.R.; FORTES, M. Z. Desafios e benefícios da implementação de um escritório de gerenciamento de projetos. **Revista Gestão em Foco**, n.12, 48-72, mai., 2020.

PEREIRA, L. S. *et al.* Critérios para a Implementação Sustentável de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). *In: XXIV SEMEAD Seminários em Administração*, nov. 2021, São Paulo - SP. **Anais eletrônicos [...]** São Paulo: FEA USP, 2021. 14 p. Disponível em: https://login.semead.com.br/24semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1044. Acesso em: 29 maio 2023.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 726 p.

RIBEIRO, E.; MORAES, J. R.; RUIZ, A. U. A. Identificação e caracterização de dificuldades na execução de projetos de P&D financiados pela FINEP. *In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. 2010.

SANTOS, I. B. R. **Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Recife, 2021. 226f. Dissertação de Mestrado – UFPE, Ciência da Computação, Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação, 2021.

SANTOS, S. A. *et al.* O Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) como um gestor do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Braz. J. of Bus.**, Curitiba, v.1, n.3, 1061-1077, abr./jun. 2019.

SCHMIDT, O; VERONEZE, S.; ZANELLA, C. A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI) em instituições de ensino superior. **Revista GUAL**, v.14, n.2, 231-255, maio-agosto, 2021.
<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e76341>.

SILVA JÚNIOR, A. S. **O gerenciamento de projetos na esfera pública**: o caso do governo do estado de Pernambuco. Recife, 2014. 401 f. Tese (doutorado) - UFPE, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração, 2014.

ZWICKER, J.; FETTKE, P.; LOOS, P. **Business Process Maturity in Public Administrations**. Berlin: Springer, 2010.