



Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Centro de Artes, Humanidades e Letras
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública



NAIARA ALMEIDA SOUZA

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO CONTEXTO DAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS BAIANAS: uma análise introdutória**

CACHOEIRA –BA
2024

NAIARA ALMEIDA SOUZA

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS BAIANAS: uma análise introdutória**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Cerqueira


CACHOEIRA –BA
2024

NAIARA ALMEIDA SOUZA


**ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS BAIANAS: uma análise introdutória**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.


Aprovado em 20 de agosto de 2024.

Documento assinado digitalmente
 **LUCAS SANTOS CERQUEIRA**
Data: 24/09/2024 14:20:32-0300
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Lucas Santos Cerqueira – Orientador
Doutor(a) em Desenvolvimento Regional e Urbano pela
Universidade Salvador - UNIFACS
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Documento assinado digitalmente
 **SIELIA BARRETO BRITO**
Data: 24/09/2024 17:18:37-0300
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Doutor(a) em Administração pela Universidade Federal da Bahia -
UFBA
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Documento assinado digitalmente
 **BRUNO HENRIQUE PAIS SILVA**
Data: 24/09/2024 14:38:50-0300
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Bruno Henrique Pais
Mestre(a) em Administração pela Universidade Federal do Rio
Grande - FURG
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Dedico este trabalho a minha família e a todos que
incentivam a minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela energia depositada em mim durante esse período. A fé me ajudou a superar os obstáculos.

Agradeço à minha família, que foi o alicerce dessa jornada.

Agradeço especialmente à minha irmã Lizandra, a futura Dr.^a da família, cuja trajetória acadêmica e palavras de incentivo foram valiosas para mim. Seu exemplo foi crucial para o meu avanço.

À minha mãe Valdecy, pelo apoio e por sempre reforçar que a educação é um caminho que abre possibilidades e oportunidades. Sua visão foi fundamental para o meu esforço.

Agradeço às minhas irmãs Bruna e Lívia, que estiveram comigo nos momentos mais cansativos. O apoio de vocês foi essencial para que eu pudesse seguir em frente.

Um agradecimento especial ao meu companheiro, Alexsandro, cuja compreensão e apoio em todas as etapas foram inestimáveis. Seu apoio foi um alicerce sólido em momentos de necessidade.

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Lucas Cerqueira, que, assim como eu, foi um estudante trabalhador. Conhecer sua trajetória foi bastante inspirador, e o compartilhamento de sua experiência foi indispensável para a conclusão deste trabalho.

Gostaria de agradecer ao pessoal da van, com quem compartilhei diariamente o trajeto Feira de Santana-BA e Cachoeira-BA. A convivência e as histórias que compartilhamos tornaram a jornada mais leve e divertida.

Agradeço aos meus colegas de curso, Helenilson, Jucilene e Michele. A contribuição e o apoio de vocês foram fundamentais. E, em especial, ao meu amigo Gilvan, cujo companheirismo foi muito importante para mim.

RESUMO

O presente estudo investiga os escritórios de projetos existentes nas universidades públicas do estado da Bahia. Foi desenvolvido com o objetivo de analisar o contexto dos Escritórios de Projetos das universidades públicas baianas. Para tanto, foi necessário realizar um levantamento bibliográfico sobre estudos que tratam de escritórios de projetos em universidades, identificar quais universidades públicas baianas possuem escritórios de projetos e caracterizar a organização, atribuições e benefícios dos escritórios de projetos dessas universidades. Realizou-se, assim, uma pesquisa de abordagem qualitativa, com pesquisa bibliográfica e análise documental, cujos dados foram obtidos por meio de visitas aos sites das universidades e do envio de um formulário via e-mail. Diante disso, verificou-se que três universidades baianas possuem escritórios de projetos: dois articulados à cultura organizacional e ligados à administração, e um voltado ao apoio a projetos de extensão junto à comunidade. Esses resultados permitiram a seguinte conclusão: os escritórios presentes nessas três universidades indicam a presença de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) nas universidades baianas, contudo, esse é um campo ainda pouco explorado pela literatura, o que demanda pesquisas e estudos que visem analisar a implantação, a maturação, os benefícios, as características e a real funcionalidade dos EGPs nas universidades públicas.

Palavras-chave: Escritório de projetos; Gestão de Projetos, Universidades Baianas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLO DE VIDA DE UM PROJETO.....	17
FIGURA 2 – ESTRUTURA DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETO.....	21
FIGURA 3 – FASES DA PESQUISA.....	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FASES DE UM PROJETO.....	15
QUADRO 2 – TIPOLOGIAS DE ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE PROJETOS	22
QUADRO 3 – UNIVERSIDADES E AÇÕES AO FORMULÁRIO.....	28
QUADRO 4 – OS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E SUAS ATRIBUIÇÕES	33

LISTA DE SIGLAS

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

IES -Unidade de Organização instituição.

PMO – Project Management Office

EGP - Escritório de Gerenciamento de Projetos

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia

UFOB - Universidade Federal do Oeste da Bahia

UESB – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana

NGP – Nova Gestão Pública

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFPeI - Universidade Federal de Pelotas

UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará

UEMS – Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul

EPEC – Escritório de Projetos e Consultoria Econômica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO DE PROJETOS	15
2.1.1 Gestão de Projetos na Administração Pública	18
2.2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	20
2.2.2 Tipologias de Escritórios de Projeto	22
2.3 Escritórios de projetos em Universidades Públicas.....	24
3 METODOLOGIA	28
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	28
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica e Documental	28
3.2 COLETA DE DADOS	29
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4 RESULTADOS	31
4.1 UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA.....	31
4.2 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA	32
4.3 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ.....	34
4.4 OS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS E SUAS ATRIBUIÇÕES	35
4.5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
APÊNDICE A - FORMULÁRIO ENVIADO POR EMAIL	43

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais marcos para a administração pública brasileira foi a reforma gerencial, decorrente das reformas ocorridas no Estado brasileiro na década de 1990. Uma característica importante dessa reforma foi a incorporação de métodos de gestão utilizados pela iniciativa privada, como as práticas voltadas à agilidade de processos, controle de resultados e implementação de estratégias de médio e longo prazo (Bresser-Pereira, 2000).

Dessa forma, a inserção de práticas de gestão do setor privado no setor público ajudou a trazer mais eficiência e seriedade à administração pública. Uma das ferramentas e modelos de gestão introduzidos foi a gestão de projetos, uma prática relativamente recente, que vem sendo ampliada no setor público. Para Poister, Pitts e Edwards (2010), grande parte da literatura sobre a implementação de projetos no setor público descreve o processo como uma série de passos discretos ou ações, ignorando como ele se desenrola entre as fases de implementação.

Nesse sentido, um projeto pode ser entendido como uma iniciativa única e multifuncional, com data específica para início e término. Durante sua execução, depende de pessoal para desempenhar atividades vinculadas ao projeto, além de equipamentos, instalações e recursos financeiros (Kerzner, 2011).

Portanto, para alcançar uma melhor gestão e alinhamento com os objetivos das organizações, a literatura indica que os projetos devem ser geridos por uma unidade conhecida como Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou, em inglês, Project Management Office (PMO). Além disso, segundo Ortega (2009), os EGPs podem ser compreendidos como departamentos inseridos na estrutura de uma organização, podendo atuar como EGPs estratégicos, ligados à alta administração, ou como EGPs setoriais, vinculados a um departamento ou setor.

Na revisão de literatura e na pesquisa bibliográfica realizadas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, constatou-se que existem poucas pesquisas sobre os Escritórios de Projetos em Universidades Públicas. Por isso, o problema

de pesquisa proposto se concentra no contexto dos Escritórios de Projetos nessas instituições.

Dessa forma, infere-se que a necessidade de implantação de uma metodologia de Gerenciamento de Projetos nas Instituições de Ensino Superior (IES) pode representar uma oportunidade de melhoria contínua para os processos, promovendo estratégias que favoreçam a eficiência e o planejamento em determinadas áreas da universidade.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Na proposta inicial, o escritório estaria relacionado à melhoria de práticas administrativas, com demandas trazidas por estagiários de Gestão Pública ou técnicos administrativos. Ou seja, são sugestões trazidas por ambos que podem ser transformadas em projetos de melhoria dentro da Universidade, com a possibilidade de serem implementados.

Por isso, a escolha das universidades públicas baianas como lócus de estudo da pesquisa visa analisar o contexto dos Escritórios de Projetos nessas instituições. Assim, o problema que norteou a pesquisa é o contexto dos Escritórios de Projetos das universidades públicas baianas, buscando compreender como eles estão presentes nas universidades e quais são as propostas utilizadas.

Diante do que foi apresentado anteriormente, a problemática desta pesquisa se concentra na seguinte questão: **como estão organizados os escritórios de projetos das universidades públicas baianas?**

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é analisar o contexto dos Escritórios de Projetos das universidades públicas baianas.

Os objetivos específicos são: 1) Realizar um levantamento bibliográfico sobre estudos que tratam de escritórios de projetos em universidades; 2) Identificar quais universidades públicas baianas possuem escritórios de projetos; e 3) Caracterizar a organização, as atribuições e os benefícios dos escritórios de projetos dessas universidades.

Assim, a pesquisa justifica-se ao propor, por meio de uma abordagem exploratória, conhecer o contexto dos escritórios de projetos nas universidades públicas baianas. A partir dos resultados observados, será possível indicar

melhorias ou a implantação de escritórios nas instituições que ainda não os possuem.

Assim, busca-se também possibilitar novos estudos e pesquisas sobre a temática no contexto baiano, estendendo o foco para além das universidades, agregando outras instituições do setor público.

Dessa forma, o trabalho está organizado, além desta introdução, com o Capítulo 2, que apresenta o referencial teórico no qual são discutidas as principais categorias estudadas. O Capítulo 3 descreve a metodologia da pesquisa, de abordagem qualitativa, pesquisa bibliográfica e documental, e situa o percurso metodológico para atingir os objetivos propostos.

O Capítulo 4 expõe os resultados e discussões da pesquisa, detalhando o contexto dos escritórios de projetos nas universidades públicas baianas. Nas considerações finais, são ressaltadas as dificuldades na obtenção de dados para a pesquisa, além de ser mencionado que três universidades baianas possuem escritórios de projetos: dois ligados à estrutura organizacional das universidades e um voltado para o apoio extensionista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os elementos teóricos relacionados à gestão de projetos, gestão de projetos na administração pública, escritórios de projetos, suas tipologias e seu emprego em universidades públicas.

Assim, os principais autores que fundamentam este capítulo são Krezner (2011, 2017), PMBOK (2013), Kreutz e Vieira (2018), Crawford (2002), Barcaui (2012), Menezes (2003) e Maximiano (2009), entre outros. O capítulo então sintetiza as discussões teóricas que serão retomadas na análise dos resultados da pesquisa, contrastando-as com a bibliografia estudada.

2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Salienta-se que a gestão de projetos está presente desde as primeiras teorias relacionadas à administração, surgindo a partir das dificuldades enfrentadas em ambientes fabris no capitalismo industrial. Nesse contexto, foi necessário redesenhar ou criar novos modelos de administração, desenvolver métodos e processos, e sistematizar práticas, sempre com foco na melhoria contínua.

O gerenciamento de projetos começou a ser inserido no setor privado na década de 1960, com um enfoque técnico. No entanto, foi somente na década de 1990, com o surgimento de novas questões, como mudanças na cultura organizacional e a competitividade em alguns setores, que o estudo da gestão de projetos passou a ganhar maior relevância (Krezner, 2011).

Um dos marcos da bibliografia sobre gestão de projetos é o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, conhecido pela terminologia em inglês Project Management Body of Knowledge (PMBOK), que apresenta os principais conceitos e práticas relacionados ao gerenciamento de projetos. Este guia é elaborado pelo Project Management Institute (PMI), uma associação criada nos Estados Unidos em 1969, que visa capacitar e qualificar os profissionais da área. Atualmente, o PMBOK está em sua sétima edição, lançada em 2021.

Segundo o PMBOK (2013, p.1), "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." Assim, projetos necessitam de objetivos que possam ser atingidos, de uma equipe e de planejamento para sua execução. Portanto, um projeto pode ser utilizado para criar produtos, melhorar serviços públicos ou privados, otimizar recursos financeiros e promover avanços nas linhas de produtos e serviços.

Menezes (2003) define um projeto como um empreendimento único, que deve ter início e fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, pode atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade. Já Maximiano (2009) aponta que um projeto é um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados, cujo objetivo é fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias.

Ressalta-se que o PMBOK (2013, p. 5) define o gerenciamento de projetos como "a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos." Além disso, aponta cinco grupos de processos ligados ao gerenciamento de projetos, que são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento.

O Quadro 1 apresenta as definições desses grupos de processos segundo o PMBOK (2013), no qual é possível visualizar que as fases de um projeto envolvem elementos relacionados a um ciclo que precisa ser bem construído para que o projeto possa ser encerrado adequadamente. Vale lembrar que, em alguns casos, após o encerramento, ocorre o processo de avaliação do projeto, que também pode ser realizado durante sua implementação.

QUADRO 1. FASES DE UM PROJETO

Grupo de processos	Definição
Iniciação	Inicia após identificar as necessidades da empresa e a avaliar a viabilidade do projeto, nesta fase é onde começa a discussão, as ideias começam a surgir para serem colocadas em prática e a equipe é formada. Neste momento a participação dos stakeholders é de grande importância para visão e compreensão do projeto mútuo, para evitar contratemplos e mal-entendidos futuros;

Planejamento	Se inicia ainda com a fase de iniciação em andamento. Nela são coletadas as informações necessárias para definir e melhorar os objetivos do projeto, onde pode se destacar os melhores fornecedores, preços, riscos a serem enfrentados e a qualidade a ser apresentada, além de desenvolver um plano de ação para alcançar estes objetivos;
Execução	Esta é a fase em que os planejamentos realizados na fase de planejamento são colocados em prática, o gerente de projetos responsável entra em ação com a equipe já preparada, onde cada integrante será responsável pela entrega de uma atividade, a fim de executar as atividades do projeto conforme com o plano de gerenciamento do projeto;
Monitoramento e controle	Nesta fase é onde os objetivos são analisados conforme o progresso do projeto. Fundamenta-se em analisar, acompanhar e organizar o desenvolvimento do projeto, identificar mudanças e em quais áreas serão, e assim, colocá-las em prática;
Encerramento	Fase em que o projeto é encerrado.

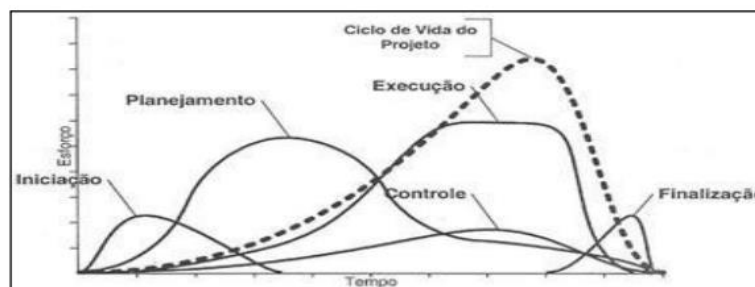
FONTE: PMBOK (2013)

De acordo com Srivannaboon (2009), o gerenciamento de projetos é atualmente reconhecido pelos altos executivos como o principal veículo para a implementação da estratégia organizacional, aumentando significativamente o alcance do desempenho almejado pela organização.

O gerenciamento de projetos pode ser considerado um conjunto de ferramentas gerenciais que permite às empresas desenvolver um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidade individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados (Gonçalves, 2011). Assim, os projetos podem ser gerenciados com base nos mesmos princípios, independentemente de seu tamanho ou desafios, sendo que o sucesso do projeto dependerá de como o empreendimento é gerido (Wirick, 2011).

Na Figura 1, estão descritos os ciclos de vida do projeto e como eles se movimentam, através das fases do projeto que auxiliam na tomada de decisão, ou seja, no desenvolvimento do projeto como um todo, ajudando a roteirizar início, meio e fim, com o objetivo de reduzir os riscos durante sua implantação.

FIGURA 1 – CICLO DE VIDA DE UM PROJETO.



FONTE: Vargas (2005, p. 35).

Portanto, o gerenciamento de projetos, ou gestão de projetos, refere-se ao planejamento, à programação e ao controle das atividades necessárias para atingir os objetivos do projeto. Os principais objetivos a serem alcançados incluem metas de desempenho, custo e tempo, mantendo o escopo do projeto dentro dos parâmetros estabelecidos.

2.1.1 Gestão de Projetos na Administração Pública

A gestão de projetos surgiu inicialmente no setor privado e ganhou destaque com o conceito da Nova Gestão Pública (NGP), que busca maior eficiência nas práticas organizacionais e administrativas do Estado, ou seja, a operacionalização da burocracia estatal. Assim, a gestão de projetos também passou a ser utilizada no setor público como uma ferramenta estratégica para a implementação de políticas públicas.

A gestão de projetos tem sido adotada na administração para intensificar o planejamento estratégico, oferecendo ferramentas que auxiliam na inovação, otimização do tempo e garantia de melhores resultados nos processos de gestão. Destaca-se que, na administração pública, a gestão de projetos tem o papel de desmistificar as formas tradicionais, buscando organizar a gestão com base em estratégias que visem resultados para a sociedade.

Para Kerzner (2011, p. 22), a gestão de projetos no setor público diferencia-se da do setor privado. O autor aponta que “Embora os projetos no setor privado possam ser mais difíceis, em muitos casos, é mais fácil alcançar resultados no setor privado do que no setor público.” Assim, Kerzner ratifica sua visão sobre a gestão de projetos na administração pública, destacando que...

Como resultado das características peculiares das organizações do setor público, os projetos do setor público exigem gestão não somente da equipe do projeto, mas de toda uma comunidade. Pouco é realizado no setor público por indivíduos isolados ou mesmo por equipes trabalhando em isolamento. Em vez disso, os projetos do setor público envolvem grandes grupos de partes interessadas que não só têm participação no projeto, mas também têm voz e oportunidade para influenciar os resultados. Nos projetos do setor público, embora o gerente de projeto possa ser responsabilizado, em última análise, a governança do projeto e o crédito pelo sucesso devem ser compartilhados. (Kerzner, 2011, p.23)

Desse modo, no setor público, a gestão de projetos caracteriza-se por ser compartilhada entre setores ou agentes públicos. Kerzner (2011) ainda afirma que a gestão de projetos no setor público enfrenta desafios relacionados ao crescimento e estagnação da economia, globalização, reformas tributárias, limitação na geração de rendimentos, escassez de recursos públicos, desequilíbrio etário devido ao envelhecimento da população e ao aumento do número de aposentados, além de investimentos tardios em infraestrutura nacional.

No Brasil, um marco da gestão de projetos na administração pública foi o lançamento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPG) em 2011. Este documento define e descreve a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP), que é um instrumento que reúne processos, artefatos, técnicas e ferramentas.

Assim, na visão do MGP-SISP (2011, p. 19), a gestão de projetos é abordada como

[...] a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados.

Deste modo, é importante enfatizar que, segundo Kreutz e Vieira (2018), apesar das dificuldades na implementação e adaptação da gestão de projetos na esfera pública, observou-se um aumento em sua utilização e consolidação nas instituições públicas nos últimos anos.

Para Kreutz e Vieira (2018), a gestão de projetos na administração pública apresenta onze dimensões de diferenciação em relação ao setor privado, que são: Ferramentas de Gestão de Projetos, Processo Decisório, Stakeholders, Transparência e Accountability, Gestão de Processos, Formulação de Estratégias, Gestão de Custos, Financiamento, Política, Comunicação e Impacto dos Projetos.

Salienta-se que a gestão de projetos no setor público é mais complexa devido às suas especificidades e burocratização. Por isso, ressalta-se que “atualmente, ainda existe pouca maturidade no setor público quanto à utilização efetiva de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos adequadas” (Kreutz e Vieira, 2018, p. 14).

2.2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

2.2.1 Conceito de Escritório de Gestão Projetos

Os Escritórios de Gestão de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO) são locais onde gerentes e equipes se reúnem para planejar e desenvolver estratégias que auxiliam na tomada de decisão, garantindo que o projeto seja executado de acordo com as melhores práticas e minimizando riscos.

De acordo com o PMBOK (2013, p. 11), um EGP “é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.” Assim, o conceito de EGP pode ser reconhecido como uma parte interessada no projeto, caso tenha responsabilidade direta ou indireta pelos resultados do projeto.

Na visão da Administração Pública Federal, através da MPG-SISP (2011), o escritório de GP é definido como:

O Escritório de Gerenciamento de Projetos-EGP é uma estrutura, função ou unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um EGP podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável por gerenciar os

projetos. A forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização a qual ele suporta.

Para Kerzner (2017), a principal atribuição do EGP é manter toda a propriedade intelectual da organização relativa à gestão de projetos, o que envolve, principalmente, as melhores práticas e lições aprendidas.

Conforme Siedschlag, Silva Junior e Alves (2016, p. 1),

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.

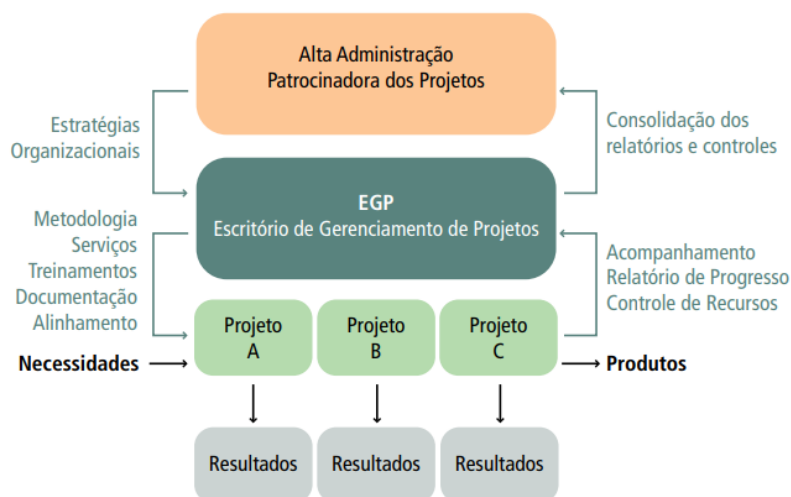
Segundo Machado (2002, p. 2), “uma metodologia de planejamento de projetos é uma abordagem estruturada empregada para guiar a equipe do projeto durante o seu desenvolvimento”. De acordo com o guia PMBOK (2013), o EGP tem como função primária o apoio aos gerentes de projetos.

Os gerentes de projetos precisam ter competência para gerir pessoas e orientá-las na execução de atividades e processos, otimizando o tempo e acompanhando os custos do projeto. Conforme Possi (2006), não basta que os responsáveis pelo projeto reconheçam a necessidade de mudança; é necessário entender que, para alcançar sucesso e excelência em gestão de projetos, é preciso descentralização, cabendo a eles fornecer informações críticas e manter um controle parcial das despesas.

Segundo o PMI (2017), as diferentes estruturas de EGPs dentro das organizações variam conforme o grau de controle e influência exercidos sobre os projetos da corporação. Assim, o EGP é responsável por definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; e elaborar relatórios de progresso e acompanhamento.

Na Figura 2, é possível observar como é estruturado um escritório de projetos.

FIGURA 2 – ESTRUTURA DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETO



FONTE: Promon Business & Technology Review, 2008

Os EGPs na administração pública podem ser desenvolvidos em todos os níveis dos entes federados, sejam eles estaduais, distritais ou municipais. Melo, Dolci e Cerqueira (2019), ao analisar os EGPs no poder executivo das esferas estadual e municipal, verificaram que esses escritórios têm a característica de gerenciar os principais projetos das instituições analisadas. Eles apontaram como dificuldades o funcionalismo público e destacaram que o principal facilitador da implementação do EGP é a relação com a alta administração.

2.2.2 Tipologias de Escritórios de Projeto

O EGP possui diferentes tipologias, conforme descrito por vários autores (Kerzner, 2011; Crawford, 2002; Barcaui, 2012). Suas características estão relacionadas às diversas classificações que podem ser aplicadas em organizações, sejam elas públicas ou privadas, dependendo da sua estrutura organizacional.

Essas tipologias de EGP demonstram uma estrutura organizacional importante, pois orientam o modelo organizacional e o grau de influência sobre os projetos propostos na instituição. Ressalta-se que as instituições também podem organizar seus EGPs de diversas formas, adaptando-os à realidade específica da instituição, sem necessariamente seguir rigidamente essas tipologias.

Para Kerzner (2011), o EGP possui três tipologias: o Escritório de Projeto Funcional, o Escritório de Projeto de Grupo de Clientes e o Escritório de Projetos Corporativo. O autor aponta que as organizações podem implantar diversos escritórios de projetos simultaneamente, e esses podem coexistir e trabalhar em conjunto, cada um com suas responsabilidades ou dividindo tarefas, conforme o interesse da empresa.

Já Crawford (2002) classifica o EGP em três categorias: Escritório de Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos, Escritório de Nível 2 – Escritório de Projetos Departamental e Escritório de Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos.

Por outro lado, Barcaui (2012) classifica o EGP em cinco tipologias: Centro de Excelência, Escritório de Apoio, Escritório de Projetos, Escritório de Programas e Escritório Executivo. O Quadro 2 sintetiza as tipologias de escritórios de gestão de projetos propostas por esses autores.

QUADRO 2. TIPOLOGIAS DE ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE PROJETOS

Autor	Tipologia	Característica e atribuição
Kerzner (2011)	Escritório de Projeto Funcional	Gerenciar recursos críticos; pode ou não gerenciar projetos diretamente; está ligado a uma área ou divisão da organização
	Escritório de Projeto de Grupo de Cliente	Agrupar clientes ou projetos comuns; gerenciar a comunicação com os clientes; aprimorar o relacionamento entre a equipe do projeto e o cliente.
	Escritório de Projeto Corporativo	Atender toda a empresa; responder pela estratégia da corporação; representar os interesses da organização em questões corporativas e estratégicas,
Barcaui (2012)	Centro de Excelência	Fomenta a cultura e apoia os setores na condução dos seus projetos, geralmente, fica ligado a uma gerência departamental e não possui autoridade na gestão dos projetos.
	Escritório de Apoio	Realiza tarefas de planejamento e documentação dos projetos conduzidos nos setores da organização. Geralmente, responde a um departamento de apoio, ou à própria diretoria, mas possui pouca autoridade na gestão dos projetos.
	Escritório de Projetos	Executa tarefas de planejamento e documentação dos projetos em uma estrutura organizacional própria, com gestores de projetos se reportando diretamente para este departamento, possuindo assim, mais autoridade na gestão dos projetos.

	Escritório de Programas	Responsável pela gestão integrada dos benefícios, requisitos e riscos da organização, não realiza atividades relacionadas a gestão de projetos. Por ser um órgão de apoio e consulta da presidência, possui grau elevado de maturidade em gestão e influência na estratégia da organização.
	Escritório Executivo	Com responsabilidade integral pelos resultados dos projetos, recursos e com poder de decisão, possui grande autoridade e maturidade na gestão do portfólio de projetos da organização, sendo uma diretoria corporativa.
Crawford (2002)	Escritório de Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos	Gerenciar projetos individuais grandes e complexos que requerem múltiplos cronogramas; pode contar com vários gerentes de projetos responsáveis por diferentes etapas e um gerente de programa responsável pela integração de todos os cronogramas.
	Escritório de Nível 2 – Escritório de Projetos Departamental	Gerenciar múltiplos projetos de complexidade e tamanhos variados; gerenciar recursos compartilhados e solucionar conflitos no nível departamental.
	Escritório de Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos	Facilitar a seleção, priorização e gerenciamento de projetos de interesse corporativo; garantir que a metodologia de gerenciamento de projetos atenda às necessidades de toda a organização e não apenas de um departamento ou unidade.

FONTE: Elaborado pela autora com base em Kerzner (2011) e em Promon Business & Technology Review (2008). 2024.

Desse modo, a partir dessas tipologias, será possível verificar quais tipos de EGPs são utilizados nas universidades públicas baianas e quais autores são referências para esses escritórios.

2.3 Escritórios de projetos em Universidades Públicas

Para conhecer o contexto da pesquisa sobre o EGP em universidades públicas, foi realizado um levantamento de artigos, teses e dissertações sobre o tema no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na Revista de Administração Pública (RAP), vinculada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE), e no Scientific Electronic Library Online (SciELO).

Esse levantamento subsidiou a escrita desta seção e possibilitou ampliar o entendimento sobre os EGPs nas universidades públicas. Foram utilizados os

seguintes descritores nas buscas: escritórios de projetos, escritórios de gestão de projetos, universidades públicas e instituições de ensino superior.

Salienta-se que a problemática e os estudos sobre EGP em universidades públicas não são recentes; a literatura já apresenta estudos sobre a temática há alguns anos. Portanto, serão sintetizados aqui os estudos que se debruçam efetivamente sobre a análise do EGP em universidades públicas.

No Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, foram encontradas 5 dissertações utilizando os descritores "escritórios de projetos" e "escritórios de gestão de projetos", com critérios de inclusão baseados na presença dos termos "Instituições de Ensino Superior" e "Universidades Públicas" nos resumos. Ressalta-se que as buscas foram realizadas entre junho e julho e, até o momento, não foram encontradas teses sobre o tema específico da articulação de EGPs em instituições de ensino superior.

A dissertação de Almeida (2021) propõe um painel de controle e acompanhamento de projetos para uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). O autor aponta que os resultados da sua pesquisa mostram que o modelo para a descrição do escopo de atuação dos escritórios de projetos e o protótipo do painel de indicadores foram avaliados positivamente quanto ao atendimento dos requisitos pré-estabelecidos no desenvolvimento da pesquisa.

Por sua vez, a pesquisa de Firmino (2020) objetivou a sistematização, sob a forma de um escopo de projeto, de um EGP a ser aplicado na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O estudo, baseado na análise documental do PDI 2019-2023 da instituição, buscou compreender os objetivos da gestão estratégica da UFPB para embasar a implantação de um EGP. Foram identificados três objetivos estratégicos possíveis para a instituição. Com base na literatura, foi definido o escopo de um projeto de implantação de um EGP que poderia englobar esses três objetivos estratégicos.

A pesquisa desenvolvida por Sá (2015) visou contribuir para a redução da lacuna no conhecimento sobre "como implantar um PMO em IES". O pesquisador descreve que, por meio de um estudo de caso, foi possível delinear um plano de implantação de escritórios de gerenciamento de projetos em instituições de ensino superior. A sugestão inclui a concepção de "modelos" com base na experiência da implantação de PMOs em outras organizações, bem como na relação com estudos realizados por meio de treinamentos com alunos

e profissionais de diversas organizações. O objetivo é elaborar planos de implantação de PMO com base em um processo de avaliação, incluindo aspectos como nível de maturidade, nível do PMO existente e estrutura da organização.

Nessa linha, Martins (2017) objetivou compreender os Escritórios de Gestão de Projetos de pesquisa científica no contexto das universidades públicas, analisando suas principais funções. Em um estudo exploratório, a autora destaca que um importante achado da pesquisa resultou na identificação de dimensões típicas de escritórios de pesquisa, como a Promoção da Pesquisa e o Apoio aos Coordenadores de Projetos, reforçando a caracterização desses tipos de EGPs.

No contexto da Universidade Federal de Pelotas (UFPeI), Kerchirne (2018) propôs a construção de uma proposta de implantação de um Escritório de Gestão de Projetos na UFPeI. A autora também analisou exemplos práticos de Escritórios de Projetos em Instituições de Ensino Superior e concluiu que, embora o estágio de conhecimento das técnicas de gerenciamento de projetos e o uso de metodologias específicas varie entre as unidades analisadas, todas buscam aprimorar suas estruturas e ferramentas, demonstrando a conscientização sobre a importância do gerenciamento de projetos para as organizações em que estão inseridas.

Na Revista de Administração Pública (RAP), não foram encontradas publicações que relacionassem EGP e universidades públicas. Os artigos obtidos com o descritor "Gestão de Projetos" apresentaram estudos realizados em instituições públicas.

No Scientific Electronic Library Online (SciELO), foram encontrados os seguintes artigos utilizando o descritor "escritórios de gestão de projetos". Foram localizados cinco trabalhos relevantes. Almeida, Maia e Lima (2015) realizaram um estudo sobre a adoção de EGPs na Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS). Os autores indicam que os EGPs da universidade foram classificados como Escritório de Nível Estratégico (nível 3), com desdobramentos nas Pró-Reitorias, Diretorias e Unidades Universitárias (nível 2), até os setores Operacionais (nível 1). Essa estrutura possibilitou a ampliação da infraestrutura da universidade, a seleção de projetos estratégicos e a

aquisição de plataformas digitais, proporcionando a professores e alunos acesso a novas tecnologias e conhecimentos.

Conforme Sizo et al. (2013), que analisaram as fases de implantação de um escritório de projetos na Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), o escritório de projetos nesta universidade permitiu o pioneirismo da Instituição em criar um EGP voltado para as finalidades propostas pela UFOPA. Este escritório representa um avanço em direção à profissionalização da gestão e à transparência com a sociedade.

Silva e Gonzalez (2013) realizaram um estudo na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), discutindo uma proposta de estruturação de um Núcleo de Ideação, planejado para implantação na UFRN, que funcionaria como um escritório de projetos voltado para a melhoria na qualidade de vida dos colaboradores. As autoras enfatizam que o trabalho gerou a indicação de uma estrutura de escritório de projetos para a referida universidade.

Raposo, Gomes, Ceolin e Cabral (2023) focalizaram seu estudo na implantação de um escritório estratégico de projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Eles identificaram que os principais fatores críticos para a implantação do escritório, ao nível estratégico, na UFRPE incluem a sua estrutura organizacional, diagnóstico, cultura organizacional complexa e conservadora, estrutura de departamentalização, comunicação sem a devida fluidez, além de restrições orçamentárias e de pessoal.

Cabe pontuar que os estudos de Carvalho (2016), Esteves e Falcoski (2013) e Huback (2014) também analisam escritórios de projetos em universidades públicas e direcionam suas discussões para os benefícios dos EGPs nessas instituições.

Portanto, diante dos trabalhos apresentados, observou-se que eles tratam da implantação de escritórios de projetos nas universidades, bem como da proposição de EGPs para universidades que ainda não possuem tais estruturas. Aponta-se que este é um campo aberto a novas investigações para preencher lacunas ainda existentes com relação à temática do EGP nas universidades públicas. Esta breve revisão revelou tais oportunidades.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a abordagem metodológica da pesquisa, detalhando como foram realizadas a coleta e a sistematização dos dados, bem como a análise dos dados coletados, de acordo com a tipologia de pesquisa proposta neste estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, pois é a que melhor se adequa ao problema de pesquisa proposto. O objetivo é analisar o contexto dos escritórios de projetos nas universidades públicas baianas. Como aponta Flick (2009), é a partir do objeto de estudo que escolhemos o método, e não o contrário.

Na pesquisa qualitativa, é importante considerar a possibilidade de métodos e teorias, as perspectivas diversas dos participantes, a reflexividade do pesquisador e da pesquisa, bem como as variadas abordagens e métodos (Flick, 2009).

Assim, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois busca identificar se as universidades públicas baianas possuem escritórios de projetos. A partir dessa identificação, novas investigações poderão ser propostas com base nos resultados obtidos.

Vale lembrar que a pesquisa exploratória visa conhecer o campo de estudo, proporcionando maior familiaridade com o problema e explicitando-o. Ela pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado (Gil, 2008).

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica e Documental

Desse modo, para responder aos objetivos da pesquisa, foram realizadas pesquisa bibliográfica e documental. Destaca-se que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, como livros e artigos científicos (Gil, 2008). Ela foi apresentada na última seção do capítulo anterior, com a

exposição dos estudos realizados sobre escritórios de projetos em universidades públicas brasileiras.

A pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa (Gil, 2008). Para compor esses escopos, foram consultados arquivos disponíveis nos sites das universidades sobre a implantação ou o uso de escritórios de projetos.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada nos meses de junho e julho de 2024, por meio de visitas aos sites das 8 universidades públicas presentes no território baiano, com o objetivo de identificar quais delas possuem propostas ou EGPs já implantados em sua estrutura organizacional.

As universidades que tiveram seus sites visitados foram as federais: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) e Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB).

No contexto das universidades estaduais, foram consultados os sites das seguintes instituições: Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) e Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Vale ressaltar que foram encontrados alguns entraves no acesso aos documentos e informações relacionados aos EGPs nessas universidades.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, foi realizada a análise das informações obtidas nas visitas aos sites das universidades e nos documentos encontrados. Na análise dos dados, foram considerados os seguintes documentos: boletins informativos, portarias, normativas internas e formulários, com o objetivo de encontrar informações sobre os escritórios de projetos nas universidades.

A partir dessa análise inicial dos documentos, constatou-se a necessidade de obter mais informações sobre os EGPs nas universidades. Portanto, foram

enviados e-mails para as áreas administrativas de cada universidade, conforme a tabela abaixo, contendo um formulário disponível no Apêndice A deste trabalho.

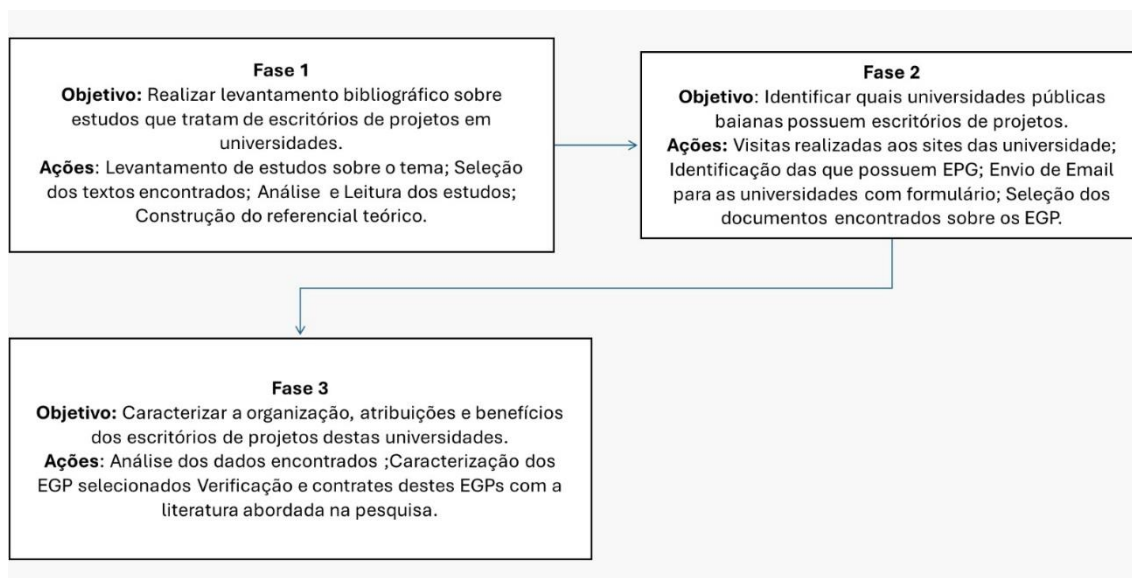
QUADRO 3 – UNIVERSIDADES E AÇÕES AO FORMULÁRIO

Universidade	Respondeu o formulário
UNEB	Não
UFBA	Não
UEFS	Não
UESB	Sim
UESC	Não
UFSB	Não
UFOB	Não
UFRB	Sim

FONTE: Elaborado pela autora, 2024.

Logo, a Figura 3 apresenta e sintetiza as fases da pesquisa, de acordo com os objetivos específicos traçados para responder à questão proposta neste estudo.

FIGURA 3 – FASES DA PESQUISA



FONTE: Elaborado pela autora, 2024.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a análise dos dados coletados. A exposição será feita destacando o contexto dos Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs) nas universidades que possuem esses escritórios: Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) e Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC).

Destaca-se que, com a análise dos dados, não foram encontradas informações nos sites de algumas universidades sobre a existência de escritórios de projetos. Essas universidades foram: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Em relação ao formulário enviado por e-mail, apenas a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) e a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) responderam em tempo hábil para a análise dos dados da pesquisa. A UFRB informou que a universidade não possui escritório de projetos.

A UESB indicou que, de acordo com as definições do PMBOK, não possui um EGP formal. No entanto, utiliza uma Assessoria que cuida da gestão de Projetos e Convênios e auxilia na captação de recursos externos. Um dos servidores, por iniciativa própria, possui conhecimento básico em gerenciamento de projetos conforme o PMBOK e contribui nesse setor. Assim, essa Assessoria presta suporte e tem as seguintes atribuições: suporte na elaboração e submissão de projetos para captação de recursos; monitoramento e acompanhamento da execução do projeto; e gestão da prestação de contas.

Nas universidades mencionadas nas seções seguintes, foram encontrados escritórios de projetos ativos, conforme análise dos documentos e visitas aos sites.

4.1 UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

O Escritório de Projetos e Processos da Universidade Estadual da Bahia (UNEB) está vinculado à Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UED) da UNEB. Segundo os dados apresentados no site do escritório, sua finalidade é

contribuir para a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos e processos de forma estratégica, alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), qualificando as atividades meio e finalísticas da universidade.

Além disso, são apresentados a missão, a visão e os valores do Escritório de Projetos e Processos da universidade, que são:

MISSÃO:

Apoiar a universidade no que diz respeito à gestão por processos e de projetos, atendendo às diretrizes estratégicas da instituição ofertando à comunidade metodologias para facilitar gerenciamento de processos e projetos, primando pela integração de recursos e articulação entre setores e departamentos, melhoria contínua e compartilhamento do conhecimento.

VISÃO: Servir à comunidade unebiana no apoio à gestão de processos e projetos, destacando-se pelo comprometimento com o desenvolvimento institucional, responsabilidade, formação continuada.

VALORES: Ética, transparência, comprometimento, responsabilidade, inovação, integração e consequente desenvolvimento institucional. (EPP, UNEB)

O Portfólio do EPP-UNEB apresenta os processos de negócios mapeados na instituição. Esses processos estão agrupados em duas categorias: Administrativos e Acadêmicos. O objetivo é dar acesso público às suas ações dentro da universidade, promovendo a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos e processos.

Além disso, o EPP-UNEB fornece um Boletim Informativo com conteúdos relacionados ao gerenciamento de projetos e processos, à cultura organizacional e à estrutura organizacional da universidade. Também é disponibilizado um Infográfico mensal com assuntos relacionados aos processos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Bahia. Portanto, o EPP-UNEB está diretamente ligado à estrutura organizacional da universidade e aos projetos a serem instituídos.

4.2 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

O Escritório de Projetos e Processos da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), foi criado em 2023 por meio da Portaria n.º120/2023 com o objetivo de responsável pela implantação de rotinas que envolvam a aplicação

de conhecimentos, habilidades e técnicas para o gerenciamento de projetos estratégicos e que promovam a sistematização, mapeamento, padronização, monitoramento, avaliação, redesenho e gestão dos processos organizacionais, em cumprimento dos objetivos estratégicos e das diretrizes organizacionais estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UEFS (PDI).

Segundo a Portaria n.º 120/2023, o EPP-UEFS é constituído das seguintes unidades: Assessoria Especial de Informática – AEI, Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional – ASPLAN e Empresa contratada. Nesta Portaria, no art. 2 é exposto os conceitos utilizados pela universidade para cada definir o escritório de projetos e outras terminologias ligadas ao escritório.

Art. 2º - Para os fins desta Portaria, considera-se: Escritório de Projetos e Processos (EPP) - unidade organizacional que coordena o gerenciamento de projetos estratégicos e responsável pela sistematização, mapeamento, padronização, monitoramento, avaliação, redesenho e gestão dos processos organizacionais. Processos - procedimento que se divide em fases e visa atender a um objetivo específico. Gestão de processos - tem por foco a eficiência nos processos que estão alinhados com as metas e objetivos estratégicos da instituição, por meio da sistematização, mapeamento, padronização, monitoramento, avaliação, redesenho dos fluxos de trabalho. Projetos Estratégicos - conjunto de tarefas, com escopo e prazos definidos, empreendidos para criar produto(s), serviço(s) ou resultado(s) único(s), desde que alinhados com as metas e objetivos estratégicos. Gestão de Projetos Estratégicos - planejamento e organização de um evento com cumprimento de prazos e gerenciando recursos para atingir objetivos estratégicos pré-definidos. Sistema de Gestão de Projetos (SGP) - sistema institucional para o atendimento das demandas do EPP. (UEFS,2023)

No EPP-UEFS, a análise da Portaria revela que o intuito da universidade ao criar um escritório de projetos e processos está relacionado à necessidade de contar com um órgão em sua estrutura capaz de gerenciar os projetos da instituição. Em 2023, a UEFS, por meio da Normativa nº 02/2023, estabeleceu os direcionamentos, atribuições e responsabilidades das unidades proponentes, definindo-as como Unidades Demandantes, que devem se organizar prioritariamente conforme o Art. 2º da normativa.:

Art. 2º - Para os fins desta Instrução Normativa (IN), considerar-se-á:
I - Unidades Demandante(s): Unidade(s) com a prerrogativa de formular,
no âmbito de sua área de atuação e competência, proposta(s) de Projeto ao

EPP. Serão consideradas Unidades demandantes:

a) O Gabinete da Reitoria

b) As Pró - reitorias, a saber:

PROAD – Pró-reitoria de Administração e Finanças;

PGDP – Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas;

PROEX – Pró-reitoria de Extensão;

PROGRAD – Pró-reitoria de Ensino de Graduação;

PPPG – Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação;

PROPAAE – Pró-reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis.

c) As Assessorias, a saber:

ASPLAN - Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional;

AERI – Assessoria Especial de Relações Institucionais;

AEI – Assessoria Especial de Informática;

AUDICON – Auditoria de Controle Interno.

d) O Campus Avançado da Chapada Diamantina - CACD, e as

e) As Unidades de Desenvolvimento Organizacional, a saber:

CUCA – Centro Universitário de Cultura e Arte;

SISBI – Sistema Integrado de Bibliotecas;

UNINFRA – Unidade de Infraestrutura e Serviços. (UEFS,2023)

Assim, essa normativa indica que o EPP-UEFS está relacionado com toda a estrutura organizacional da universidade, abrangendo diversos setores na formulação de propostas de projetos. Trata-se de uma orientação sobre os procedimentos para a tramitação de propostas de implantação de rotinas de Gestão de Projetos Estratégicos e de Processos Organizacionais junto ao EPP-UEFS.

4.3 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ

Na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), a análise realizada no site não identificou a existência de um escritório de projetos diretamente vinculado à estrutura organizacional da universidade. No entanto, foi constatada a presença do Escritório de Projetos e Consultoria Econômica (EPEC), ligado aos Departamentos de Ciências Econômicas e de Ciências Administrativas e Contábeis da UESC.

O EPEC tem como finalidade operacionalizar atividades de extensão universitária por meio do desenvolvimento de projetos socioeconômicos, visando contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos atores locais, ao mesmo tempo em que promove a formação de profissionais cidadãos.

Portanto, o EPEC não está diretamente relacionado à estrutura organizacional da universidade como os escritórios mencionados anteriormente,

mas está vinculado à extensão universitária, com a função de apoiar, desenvolver e elaborar projetos voltados à comunidade.

4.4 OS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS E SUAS ATRIBUIÇÕES

Dessa forma, foram encontrados e analisados três escritórios de projetos: dois vinculados às estruturas organizacionais das universidades e um com características de prestação de serviço à comunidade por meio de atividades de extensão.

O Quadro 4 apresenta as atribuições, benefícios e características desses escritórios, sintetizando os resultados observados na análise.

Quadro 4 – Os escritórios de projetos das universidades públicas e suas atribuições

Escritório de projetos	Atribuições e Características	Benefícios
Escritório de Projetos e Processos (UNEB)	Possui Portfólio. Site institucional com as suas ações. Relaciona-se com a estrutura acadêmica e administrativa. Apresenta missão, valores e visão.	Pretende contribuir com a disseminação da cultura de projetos e processos na universidade. Alinhamento com o Plano Institucional da Universidade.
Escritório de Projetos e Processos (UEFS)	Submissão de propostas de projetos de todos os setores, departamentos e unidades da universidade. Sistema de Gestão de Projetos. Projetos estratégicos.	Realizar a sistematização, mapeamento, padronização, monitoramento, avaliação, redesenho e gestão dos processos organizacional e projetos. Alinhamento com o Plano Institucional da Universidade.
Escritório de Projetos e Consultoria Econômica (UESC)	Desenvolver a extensão universitária sustentada no empreendedorismo e negócios sociais.	Disseminação dos negócios sociais em comunidades da Região Sul da Bahia. Fortalecimento dos projetos de extensão.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

4.5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Os resultados demonstram que os EGPs ainda não são uma unanimidade em todas as universidades públicas do estado da Bahia. Conforme discutido no

capítulo sobre o referencial teórico, existem diferentes tipologias de projetos, e as informações obtidas apontam nessa direção. Assim, as discussões serão apresentadas inicialmente com foco no contexto do EGP da Uneb, seguido pelo da UEFS e, por fim, pelo da UESC.

O Escritório de Projetos da Uneb pode ser considerado um escritório, de acordo com as classificações de Barcauí (2012), pois executa tarefas de planejamento e documentação dos projetos dentro de uma estrutura organizacional própria. Os gestores de projetos se reportam diretamente a esse departamento, conferindo-lhe maior autoridade na gestão dos projetos.

O EGP da Uneb é classificado, segundo Crawford (2002), como um Escritório de Nível 2, já que gerencia múltiplos projetos de diferentes complexidades e tamanhos, com recursos compartilhados, além de resolver conflitos no nível departamental. Esse escritório se articula tanto com questões administrativas quanto acadêmicas, não se limitando a tratar apenas de questões puramente administrativas da gestão universitária, abrangendo diferentes tipos de projetos.

Salienta-se que, nas análises, percebeu-se que o EGP da Uneb foi criado há mais tempo em relação aos outros, tendo passado por sua fase de maturação e estando atualmente em plena atividade.

Já o EGP da UEFS, criado em 2023, encontra-se em processo de implantação. A partir da análise dos documentos, este aponta para uma classificação de Escritório de Nível 2, segundo Crawford (2002).

Por conseguinte, os escritórios da Uneb e da UEFS se assemelham por estarem vinculados a projetos alinhados com a administração central, seguindo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade. Vale destacar que, sobre o PDI e o EGP na UEFS, é sinalizado o seguinte:

[...] a unidade organizacional que coordena o gerenciamento de projetos estratégicos e é responsável pela sistematização, mapeamento, padronização, monitoramento, avaliação, redesenho e gestão dos processos organizacionais, em cumprimento aos objetivos estratégicos e as diretrizes organizacionais estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI/UEFS (UEFS, 2023).

Desse modo, o EGP nessas universidades, com base no planejamento estratégico, pode atuar garantindo um melhor acompanhamento da execução do

plano, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos (Siedschlag, Junior e Alves, 2016). Como bem-sinalizado por Melo, Dolci e Cerqueira (2019), os EGPs na administração pública se distinguem por estarem vinculados à administração central, o que é o caso da UEFS e da Uneb.

No entanto, é difícil inferir os reais benefícios desses escritórios para as universidades, diante da falta de informações. Foi possível identificar, como benefícios parciais, a contribuição para a disseminação da cultura de projetos e processos na universidade, além da sistematização, mapeamento, padronização, monitoramento, avaliação, redesenho e gestão de processos organizacionais e projetos.

Com relação ao EP da UESC, o Escritório de Projetos e Consultoria Econômica (UESC) se caracteriza como um Escritório de Apoio a Projetos, segundo a classificação de Englund, Graham e Dinsmore (2003), pois desenvolve ações vinculadas à extensão universitária, com a função de apoiar, desenvolver e elaborar projetos voltados à comunidade.

Assim, os escritórios presentes nessas três universidades apontam para a presença de EGPs nas universidades baianas. Os da Uneb e da UEFS estão relacionados à administração, enquanto o da UESC tem caráter extensionista, com foco no apoio a projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou realizar um estudo sobre os escritórios de projetos nas universidades públicas baianas. Nessa perspectiva, a questão norteadora da pesquisa examinou como estão organizados os escritórios de projetos das universidades públicas da Bahia.

Para isso, foi proposto como objetivo geral analisar o contexto dos Escritórios de Projetos das universidades públicas baianas. Foram estabelecidos três objetivos específicos para alcançá-lo: 1) Realizar um levantamento bibliográfico sobre estudos que tratam de escritórios de projetos em universidades, 2) Identificar quais universidades públicas baianas possuem escritórios de projetos e 3) Caracterizar a organização, atribuições e benefícios dos escritórios de projetos dessas universidades.

Para responder à problemática da pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa, com pesquisa bibliográfica e documental. A análise dos dados foi realizada por meio de análise documental, incluindo os documentos e formulários enviados às universidades.

No capítulo de referencial teórico, foi apresentada a literatura sobre o tema, com autores que discutem a temática. Além disso, esse capítulo abordou o contexto das pesquisas sobre EGPs em universidades públicas, destacando como têm sido realizadas as pesquisas que focam em escritórios de projetos em universidades públicas.

Os resultados da pesquisa demonstram que, no contexto das oito universidades públicas baianas analisadas, apenas três possuem escritórios de projetos: a Uneb, a UEFS e a UESC. Ressalta-se que somente a UESB e a UFRB responderam ao e-mail enviado com o formulário. A UESB informou que, dentro das definições do PMBOK, não possui EGP, mas sim uma assessoria que presta suporte. Já a UFRB relatou que não possui escritório de projetos. Nas demais universidades, não foram encontradas informações sobre a existência de EGPs ou sobre processos em andamento para sua criação.

Os Escritórios de Projetos da Uneb e da UEFS se caracterizam pela submissão de propostas de projetos de todos os setores, departamentos e unidades da universidade, pela utilização de um sistema de gestão de projetos

com software e pela realização de projetos estratégicos. Um dado interessante é que ambas as universidades são estaduais.

O EGP da UESC, por sua vez, se caracteriza como um escritório de apoio, prestando assistência na elaboração de projetos para a comunidade por meio da extensão universitária. Assim, o Escritório de Projetos e Consultoria Econômica (UESC) não está vinculado à administração central.

Destaca-se que uma das limitações para o desenvolvimento desta pesquisa foi o acesso às informações sobre o tema nas universidades, já que seis delas não responderam ao e-mail enviado. Isso impossibilitou o avanço nas análises sobre o contexto dos EGPs nessas instituições.

Portanto, esta pesquisa deixa em aberto a possibilidade de futuras investigações sobre os escritórios de projetos em universidades públicas, bem como sobre o contexto específico das universidades baianas. Esse é um campo ainda pouco explorado pela literatura, o que demanda mais estudos que busquem analisar a implantação, maturação, benefícios, características e a real funcionalidade dos EGPs nas universidades públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALMEIDA, J. P. P. **Proposição de um painel de controle e acompanhamento de projetos em Instituições Federais de Ensino Superior**. 97 f. Mestrado Profissional em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, Porto Alegre Biblioteca Depositária: Biblioteca da Escola de Engenharia. 2021.

BARCAUI, A. **PMO – Escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**. - Brasília: MP, 2011.

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

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

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

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

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

FIRMINO, H. V. G. **Escritório de Gestão de Projetos na UFPB: Um Escopo de Projeto para a sua implantação**. Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (JOÃO PESSOA), João Pessoa Biblioteca Depositária. 2020;

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Artmed editora, 4 edição, 2008.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KERCHIRNE, L. M. **Escritório de Projetos**: Uma proposta de implantação na UFPel. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

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

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

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**, [s. l.], 2018.

MARTINS, A. A. **Escritórios de Gestão de Projetos de Pesquisa Científica no Contexto das Instituições Públicas de Ensino Superior**.145 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE, Rio Grande Biblioteca Depositária. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENEZES, L. Benefícios do PMO. In: Barcaui, André (org). **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólios na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

MELO, A. DOLCI, D. B. CERQUEIRA, L. S. Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma da Nova Administração Pública. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI**, v. 4, n. 1, 2019.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). — Quinta edição. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Pulse of the Professional. 9ª edição, 2017.

Promon Business & Technology Review. **Gerenciamento de projetos**. 2008.

SA, E. V. **Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior**: estudo de caso.172 f. Mestrado Profissional em Gestão de Projetos Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, São Paulo Biblioteca Depositária: UNINOVE. 2015.

SIEDSCHLAG, D.JUNIOR, O. F. P. Da S.; ALVES, C. S. R. A contribuição do escritório de gestão de projetos–EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 3, p. 01-19, 2016.

SILVA, M. S. A.; GONZALEZ, Mário Orestes A. Escritório de projetos em uma universidade pública: proposta de estruturação através de um núcleo de ideação. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2013.

SIZO, A. M; QUINTANS, F. C. F.; OLIVEIRA, P. A.; MONTEIRO, S. M. C. Escritório de Projetos: Um instrumento de gestão estratégica para uma nova

universidade no interior da Amazônia. In: **VI Congresso CONSAD de Administração Pública**. Brasília/DF, 2013.

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

RAPOSO, C. G.; GOMES, K. G. M.; CEOLIN, A. C.; CABRAL, R. M. Desafios para a Implantação de um Escritório Estratégico de Projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Revista Científica Hermes**, [S. l.], v. 34, n. 1, p. 310–330, 2023. DOI: 10.21710/rch.v34i1.653. Disponível em: <https://www.revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/653>. Acesso em: 30 maio. 2024.

Universidade Estadual de Feira de Santana-UEFS. **Portaria n. °120**. 2023.

Universidade Estadual de Feira de Santana-UEFS. **Instrução normativa n. °002**. 2023.

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

APÊNDICE A - FORMULÁRIO ENVIADO POR EMAIL

1- Qual das universidades?

- UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana
- UESB – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
- UESC – Universidade Estadual Santa Cruz
- UNEB – Universidade do Estado da Bahia
- UFBA – Universidade Federal da Bahia
- UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
- UFSB – Universidade Estadual do Sudeste da Bahia
- UFOB – Universidade Federal do Oeste da Bahia

Outro:

2 -Existem Escritórios de Projetos na Universidade?

- Sim
- Não
- Em processo de implantação

Outro:

3- Se existe há quanto tempo?

4- Como ocorreu a criação do Escritório de Projetos?

5- Quais atribuições e principais características do PMO?

6- Qual a estrutura física e de pessoal do Escritório?

7- Os membros do Escritório possuem capacitação na área de gerenciamento de projetos?

8- Qual o nível hierárquico do Escritório?

9- Quais as atribuições/serviços prestados pelo Escritório?

10- O Escritório é responsável direto pelo gerenciamento, apenas oferece suporte?

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

12- O Escritório utiliza algum ERP para auxiliar no gerenciamento dos projetos, se sim qual?

13- O Escritório utiliza algum ERP para auxiliar no gerenciamento dos projetos, se sim qual?

14- Existe um banco de dados disponível para consulta que concentre informações sobre os projetos a cargo do Escritório?

Sim

Não

Outro:

15- Existem modelos de documentos que possam ser disponibilizados para esta pesquisa?

Sim

Não

Outro: