

## GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROGRAMAS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: UMA PERSPECTIVA PARA A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

*Luis Fernando Vitorino<sup>1</sup>, Moacir José dos Santos<sup>2</sup>, Monica Franchi Carniello<sup>3</sup>*

<sup>1,2,3</sup> Universidade de Taubaté/ Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225 – Centro, Taubaté, SP, Brasil. E-mail: [fernando.vitorino@ubm.br](mailto:fernando.vitorino@ubm.br)

**Resumo-** A representação do quadro geral de uma organização de ensino superior normalmente apresenta apenas os relacionamentos funcionais onde as pessoas estão agrupadas de acordo com as suas funções e níveis hierárquicos. Não há uma clara definição da visão estratégica e, quando esta existe, falta uma busca constante pela eficácia dos serviços, satisfação e retenção dos clientes, produtividade e eficiência. Este artigo, de caráter exploratório e delineamento bibliográfico, pretende analisar a possibilidade de implementação de uma estrutura de um Escritório de Projetos como instrumento para o gerenciamento de portfólio de programas de extensão universitária a fim de que, a partir da utilização de uma metodologia específica para o gerenciamento de projetos fundamentada no PMBOK, facilite e possibilite a realização com sucesso de projetos de interesse acadêmico e social, tendo um centro mobilizador e divulgador de novas práticas visando à melhoria contínua na prestação de serviços educacionais. Explorou-se a possibilidade de adaptar a metodologia de gerenciamento de projetos para a gestão acadêmica, com foco nas atividades extensionistas.

**Palavras-chave:** Gerenciamento. Projeto. Programas

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas - Administração

### Introdução

Devido a diferentes cenários impostos por novas demandas contextuais, acredita-se que está em andamento um processo de mudança nas relações entre as Instituições de Ensino Superior e a sociedade. Entre 2003 e 2007 houve 993.359 novas matrículas em instituições públicas e privadas no país (Revista do Ensino Superior, 2008) e, segundo a SESU – Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação, no mesmo período surgiram 422 novas instituições de ensino universitário.

É um mercado em crescimento, onde diferenciais competitivos deverão ser criados por aquelas Instituições que planejam permanecer vivas e atuantes.

Segundo Soares (2004, p.7), a universidade brasileira, consolidada como espaço específico de formação de profissionais, de intelectuais e/ou de cientistas que atuam ou atuarão na sociedade, para mantê-la ou transformá-la, organizando ou desenvolvendo os processos sociais, exige reformas que possibilitem a renovação de suas estruturas administrativas e orientem a mudança do pensamento e das práticas acadêmicas predominantes nas IES.

Falhas na execução de políticas públicas que promovam o exercício pleno da cidadania pelo indivíduo, principalmente de camadas sociais menos favorecidas, fazem com que a sociedade solicite um compromisso maior das IES com as questões inerentes à responsabilidade social. A abertura de canais de comunicação com a comunidade por meio da extensão universitária constitui-se num ponto de convergência regional que contribui para a emancipação das pessoas, dando-lhes sensibilidade para as questões do coletivo, da melhoria da qualidade de vida da população, da liberdade comunicativa e do exercício co-responsável da vivência em comum, indo da sala de aula às ações externas.

A perspectiva de implantação de um Escritório de Projetos (EGP) como instrumento para o gerenciamento de portfólios de programas de extensão universitária poderá ser uma iniciativa que promoverá melhores condições para a execução de atividades acadêmicas as quais contribuirão para uma administração estratégica das relações da IES com a sua comunidade interna e externa. O EGP simplifica, facilita e otimiza o gerenciamento de projetos simultâneos a um custo menor por ser um local central para se conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto.

O EGP não é um conceito novo: já existia nos primórdios do gerenciamento de projetos, na década de sessenta, utilizado por empresas de construção pesada ou por empresas que estavam executando um único projeto de grande dimensão e alta complexidade.

Na década de 80, este conceito começou a se expandir para empresas que administravam diversos projetos simultaneamente. Para esses casos, a posição do EGP na hierarquia da empresa também sofreu uma adaptação. Sua função foi expandida para se envolver também com uma metodologia de gerenciamento de projetos através da criação e manutenção de regulamentos, auditoria, garantia da qualidade dos projetos, gerenciamento à vista etc.

Ultimamente esse conceito tem se multiplicado nas empresas, chegando a existirem vários EGPs com características distintas e atuando em níveis também distintos da estrutura organizacional: um corporativo, outro para obras, para TI, para engenharia etc. Isso ocorre em virtude de muitas empresas possuírem seus projetos em áreas tão diversas que exigem especializações diferentes. Podem estar dedicados à organização como um todo ou até mesmo a um único projeto. Para que não ocorra confusão entre os diversos projetos, existe a possibilidade de ser criado um escritório centralizador com a finalidade de cuidar dos pontos comuns aos diversos projetos.

É possível que a introdução de uma nova forma de trabalhar gere des controle se não for bem divulgada e não tiver claros seus objetivos de trabalho. Uma implantação bem planejada fará com que todos estes benefícios do EGP sejam alcançados orientando a organização para esta nova realidade.

O EGP é tipicamente o facilitador do processo do gerenciamento do projeto, garantindo as melhores práticas para a organização. Seu papel é fornecer ajuda e padrão ao planejamento e controle dos projetos da organização.

Este artigo pretende analisar a possibilidade de implementação de uma estrutura de um Escritório de Projetos como instrumento para o gerenciamento de portfólio de programas de extensão universitária a fim de que, a partir da utilização de uma metodologia específica para o gerenciamento de projetos fundamentada no PMBOK, facilite e possibilite a realização com sucesso de projetos de interesse acadêmico e social, tendo um centro mobilizador e divulgador de novas práticas visando à melhoria contínua na prestação de serviços educacionais.

## Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, com delineamento bibliográfico, visto que faz uma reflexão sobre a aplicação do escritório de projetos no gerenciamento de projetos de extensão universitária.

Para Santos (1999) a finalidade da pesquisa exploratória é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar novas fontes de informação.

## Resultados

Para analisar as possibilidades de aplicação de EGP no gerenciamento de projetos de extensão universitária, faz-se necessário, em um primeiro momento, sistematizar os pontos críticos no gerenciamento desse tipo de projeto.

Verifica-se o aumento da complexidade dos projetos, visto que as organizações, em razão das constantes mudanças no cenário social a que estão inseridas, procuram otimizar os seus investimentos para que os objetivos propostos sejam atingidos. Para tanto, se faz necessárias ações que promovam a melhoria do desempenho dos projetos e a consequente satisfação dos *stakeholders* por meio de definição de prioridades e habilidades, de alinhamento cultural e ético, de consolidação dos dados e, fundamentalmente, execução, comunicação e controle.

- Benefícios esperados com a utilização do EGP no gerenciamento de projetos de extensão universitária.

Acredita-se que a partir da utilização do EGP a extensão universitária poderá ser uma referência consistente na IES, para a prática de gerenciamento de projetos. A execução e compartilhamento de uma linguagem de melhores práticas, por meio do uso de uma metodologia específica facilitará a promoção da inovação e de mudanças, estimulando a troca de informação útil e disponível a tempo, tornando, assim, compatíveis às propostas e as realidades. Pode-se desta maneira, otimizar os investimento por meio do controle e monitoramento do portfólio de programas.

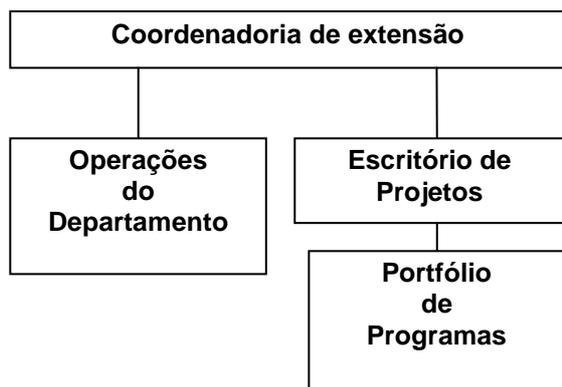
Para as comunidades acadêmica e administrativa o EGP funcionará como um novo ponto de contato para gestão da propriedade intelectual, da melhoria da qualidade e para a redução do re-trabalho. Os projetos, inseridos em

um contexto, estarão alinhados com a estratégia institucional, estimulando um crescimento integrado, com ganhos significativos no desempenho individual e coletivo e na produtividade.

- Modelo de EGP proposto para gerenciamento de portfólios de programas de extensão universitária

Propõe-se a criação de um Project Support Office, Escritório de Projetos de esfera departamental destinado ao apoio a diversos projetos simultâneos, fornecendo suporte, ferramentas e serviços de planejamento, controle de prazos, custos, qualidade, dentre outros. Também pode fornecer recursos técnicos, metodologia de gerenciamento de projetos, metodologia de gestão do conhecimento, interfaces organizacionais, tornando-se um centro de competência em projetos.

- Posicionamento do EGP no organograma de uma Coordenadoria de extensão.



**Figura 2 – Posicionamento do EGP.**  
Fonte: elaborado pelos autores, 2010.

Acredita-se que setores específicos para a extensão universitária nas IES, são constituídos por um núcleo administrativo, que tem como função a administração das rotinas burocráticas cotidianas e um núcleo acadêmico que é o responsável pelo planejamento e a execução das políticas institucionais de extensão universitária.

**Discussão**

Projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos. Único significa que o produto ou serviço a ser produzido é de alguma forma diferente de todos os outros

produtos ou serviços semelhantes. O gerenciamento de projetos, por sua vez, é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto (PMBOK, 2008).

Segundo Vargas (2003), gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados.

O gerenciamento de projetos é constituído por nove áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições/contratos, que interagem de maneira integrada para cumprir as funções de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Para Possi (2004) gerenciamento de projetos é a realização de um projeto e sua missão, através de três elementos básicos: Habilidades Técnicas, Habilidades Interpessoais e Habilidades Administrativas (POSSI, 2004). Essas habilidades reunidas pela gerência devem buscar e trazer o equilíbrio entre demandas concorrentes assinaladas na figura abaixo. Essas demandas deverão ser mais discutidas na Área de Gerenciamento da Qualidade do Projeto.

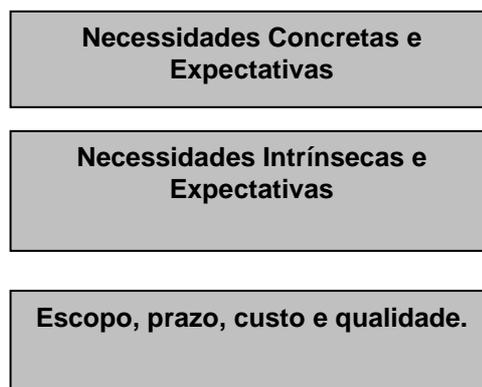


Figura 1: Demandas concorrentes (Possi, 2004, p.07).

Há alguns fatores que justificam a utilização de métodos e processos de gerenciamento de projetos. O primeiro deles refere-se à antecipação de riscos e situações desfavoráveis que poderão ser encontradas. Projetos bem geridos reduzem os riscos de

surpresas e, caso isto aconteça, o profissional estará preparado para contorná-las.

Outro fator importante é agilizar as decisões a partir da organização e estruturação das informações, o que permitirá ter melhor controle sobre o projeto e, ainda, promover a documentação do conhecimento adquirido. A utilização de métodos específicos possibilita também uma melhor otimização na alocação de recursos humanos.

Ao se gerenciar projetos, pretende-se conseguir a conclusão do trabalho dentro de um cronograma e orçamento definidos e de acordo com as especificações determinadas.

O EGP é um local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto, onde se pode obter uma visão global e panorâmica do todo em detalhes, funcionando como um centro de informações e controle. Tem ainda a responsabilidade de resguardar o foco no objetivo estratégico da organização possibilitando, uma maneira eficiente e eficaz de se obter sucesso na administração de um portfólio de programas e, conseqüentemente, no gerenciamento do projeto, por meio da implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas.

Nas organizações, existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Por exemplo, diferentes grupos profissionais podem, de per si, ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização (MORGAN, 1996).

No ambiente da extensão universitária, o EGP pode representar uma forma criativa de se obter mais agilidade e qualidade na condução dos diferentes projetos, fornecendo uma estrutura de gerenciamento que facilite e dê foco ao trabalho realizado cotidianamente na gestão do setor e do portfólio de programas garantindo um nível de qualidade e consistência ao trabalho. Além disso, será um centro para a apropriação, análise, consolidação e distribuição de informações que visem à promoção da melhoria da comunicação interna e a troca de experiências que levem a um estágio de melhoria contínua nos procedimentos e processos e, ainda, ser um centro para orientação na busca e alocação dos diferentes recursos necessários, capacitando os usuários finais sobre a melhor maneira de utilizá-los durante o ciclo de vida do projeto. Enfim, a implantação do EGP fará com que haja a garantia da manutenção do foco no planejamento estratégico do setor e da instituição por meio de suporte e orientação para que os projetos atinjam seus objetivos respeitando-se o escopo, custo e tempo.

## Conclusão

Assim como a prática do gerenciamento de projetos tem crescido, há também uma demanda significativa por um método sistemático de implantação das metodologias, técnicas e ferramentas de GP no seio das organizações. A demanda por um gerenciamento eficaz, a multiplicação do número de projetos, bem como a crescente complexidade dos mesmos são aspectos que justificam a implementação de um EGP.

A estrutura extensionista de uma Instituição de Ensino Superior é complexa e tem muitos atores envolvidos. São diferentes graus de interesse e envolvimento de pessoas que pretendem, de alguma maneira, realizar algum projeto de cunho pessoal ou coletivo. Todos entendem que o seu projeto é o prioritário e de maior relevância para a comunidade naquele momento. Daí a necessidade de haver uma estrutura por departamento, que facilite e possibilite o atendimento de maneira organizada, eficiente e satisfatória a todos. Entendemos que o EGP é a estrutura organizacional mais conveniente para tanto, caso seja implantado dentro de conceitos baseados na experiência adquirida pela IES na condução dos seus projetos, nas áreas de aplicação, recursos disponíveis e nível de maturidade.

O EGP pode representar uma forma criativa de se obter mais agilidade e qualidade na condução dos diferentes projetos, fornecendo uma estrutura de gerenciamento que facilite e dê foco ao trabalho realizado cotidianamente na gestão do setor e do portfólio de programas garantindo, dessa maneira, um nível de qualidade e consistência ao trabalho. Além disso, será um centro para a apropriação, análise, consolidação e distribuição de informações que visem à promoção da melhoria da comunicação interna e a troca de experiências que levem a um estágio de melhoria contínua nos procedimentos e processos e, ainda, ser um centro para orientação na busca e alocação dos diferentes recursos necessários, capacitando os usuários finais sobre a melhor maneira de utilizá-los durante o ciclo de vida do projeto. Enfim, a implantação do EGP fará com que haja a garantia da manutenção do foco no planejamento estratégico do setor e da instituição por meio de suporte e orientação para que os projetos atinjam seus objetivos respeitando-se o escopo, custo e tempo.

## Referências

FÓRUM DE EXTENSÃO DAS IES BRASILEIRAS,  
**Institucionalização da extensão: passo a passo/**

Fórum de Extensão das IES Brasileiras. Brasília:  
Fórum, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São  
Paulo: Atlas, 1996.

POSSI, M. (Coord.) **Capacitação em  
Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro:  
Brasport Livros e Multimídia LTDA, 2004.

REVISTA ENSINO SUPERIOR. **Evolução do  
número de matrículas**. Ed.128. Disponível em:  
<[http://revistaensinosuperior.uol.com.br/pg\\_materiais\\_externas/120\\_19.html](http://revistaensinosuperior.uol.com.br/pg_materiais_externas/120_19.html)> Acesso em: 07 jul.  
2009.

SANTOS, A.R DOS. **Metodologia Científica: a  
construção do conhecimento**. Rio de Janeiro:  
DP&A editora, 1999.

SOARES, V.L. **Bases Conceituais da Extensão:  
construindo os caminhos**. Fórum de Extensão das  
IES Brasileiras. Brasília: Fórum, 2004.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos:  
estabelecendo diferenciais**. 2 ed. Rio de Janeiro:  
Brasport Livros e Multimídia LTDA, 2003.

\_\_\_\_\_. **Manual Prático do Plano do Projeto**. Rio de  
Janeiro: Brasport Livros e Multimídia LTDA, 2003.