

Gerenciamento de portfólio de programas de extensão universitária: uma perspectiva para a implantação do escritório de projetos

Luis Fernando Vitorino¹
Monica Franchi Carniello²

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.

Recebimento: 23/10/2010 - Aceite: 7/11/2010

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. E-mail: fernando.vitorino@ubm.br

² Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, Mestre em Comunicação e Letras pelo Mackenzie, Especialista em Marketing pela University of California, Graduada em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela PUCCAMP. Pós-doutorado pela Universidade Metodista de São Paulo. Professora-pesquisadora da Universidade de Taubaté/ Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. End: Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Taubaté - SP, Brasil. E-mail: monicafcarniello@gmail.com

Palavras-chave: Gerenciamento; Projeto; Programas

Portfolio management programs for university extension: a perspective for the implementation of the project office

Abstract

The representation of the general framework of an organization of higher education usually has only the functional relationships where people are grouped according to their functions and hierarchical levels. There is no clear definition of strategic vision, and when it exists, lack a constant search for the effectiveness of services, satisfaction and retention, productivity and efficiency. This article, exploratory and bibliographic, intends to analyze the possibility of implementing a structure of a Project Office as a tool for managing portfolio of university extension programs so that, from the use of a specific methodology for project management based on the PMBOK, facilitate and enable the successful completion of projects of interest to academic and social, with a rallying center and promoter of new practices on continual improvement in the provision of educational services. The possibility of adapting the methodology of project management for academic administration was explored, with a focus on extension activities.

Keywords: Management; Project; programs

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 descontrole 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 conseqüente 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,

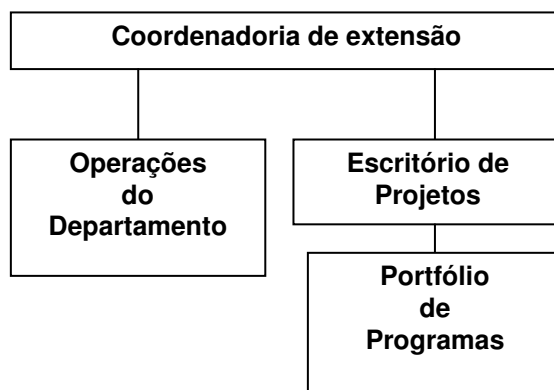
estimulando um crescimento integrado, com ganhos significativos no desempenho individual e coletivo e na produtividade.

- 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).

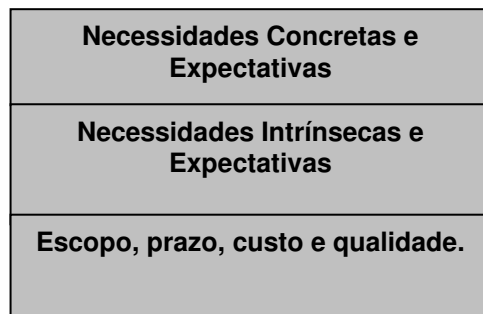
Segundo Vargas (2003), gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo,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



Fonte: 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> 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.