

# Desafios da implantação de um Escritório de Projetos e Processos: Lições aprendidas

Nilton Hideki Takagi<sup>1</sup>, Anne Cristine Betonni<sup>1</sup>, Greice de Souza Arruda<sup>1</sup>,  
Thais Fernanda Bueno da Silva<sup>1</sup>, Jamerson Robert Martins<sup>1</sup>,  
Klaus Alfred Zimmermann<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Escritório de Projetos e Processos - Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)  
Av. Fernando Corrêa da Costa, nº 2367, Bairro Boa Esperança - Cuiabá - MT

nilton@ic.ufmt.br, {annebetoni, thaisbueno}@ufmt.br,

{greice.arruda, jamersonmartins1, klausalfredd}@gmail.com

**Resumo.** Entender o processo de implantação de um Escritório de Projetos e Processos não é uma tarefa simples. Neste trabalho tem-se algumas lições aprendidas no processo de implantação em uma Universidade Federal com mais de 4 décadas de existência. Lições que demonstram desde a importância de um plano estratégico até os motivos de como a definição do time de formação podem impactar nas instituições que pretendem fomentar a evolução de sua gestão.

## 1. Introdução

Definir, divulgar e estimular a utilização das melhores práticas, desenvolver competências em gestão e na utilização de metodologias são algumas das funções de um Escritório de Projetos e Processos (EPP) ou *Project and Process Management Office* (PPMO), que “tem como principal objetivo incorporar uma estrutura de excelência na gestão corporativa, promovendo uma visão única, mais abrangente, consolidada e integrada do valor do negócio e das ações necessárias para acrescentar esse valor”[Xavier and Castellani 2018].

Implantar um Escritório de Projetos e Processos em uma instituição que tem décadas de existência é um desafio para qualquer estrutura. Mudar paradigmas é um dos pontos mais impactantes para o sucesso em projetos e gestão por processos [ABPMP 2013]. É nesse desafio que a Universidade Federal de Mato Grosso entrou ao final de 2016 e este trabalho irá demonstrar um pouco das lições aprendidas que podem auxiliar a implantação de escritórios em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no país.

Para o entendimento do desafio, segue alguns números para conhecimento do porte da Universidade Federal de Mato Grosso [Silva et al. 2017]:

- 5 Campus avançados, sendo um em Cuiabá, outro em Várzea Grande e outros 3 nos extremos do estado de Mato Grosso;
- Mais de 100 cursos de graduação presencial;
- Mais de 50 cursos de pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado);
- Mais de 1.000 servidores técnicos;
- Mais de 2.000 docentes;
- 14 áreas administrativas, inclui-se aqui áreas finalísticas, de gestão e suporte;

- Mais de 30.000 alunos;
- Mais de 45 anos de existência.

Serão elencadas 5 grandes lições, não havendo a presunção de estabelecê-las como as mais importantes, e sim as mais significativas para a elevação da maturidade do escritório em 1 ano e meio de existência.

## 2. Métodos e Resultados

Não raro, grande parte do conhecimento existente dentro de uma instituição não é registrado e fica armazenado com as pessoas em forma de experiência, situação que, caso haja troca do responsável, afeta o desempenho da organização. Portanto, armazenar e distribuir o conhecimento de maneira estruturada, a partir da análise de falhas e sucessos, tem como objetivo atingir a excelência organizacional e para isso, a gestão do conhecimento deve ser sistemática, articulada e de apropriação [Sereda et al. 2015].

Atualmente o EPP/UFMT tem um repositório estruturado para arquivo e desenvolvimento dos ativos organizacionais, segmentando as áreas funcionais dentro do escritório. O registro de lições aprendidas ainda não está estabelecido de forma racional dentro desse repositório, mas espalhado entre as diversas áreas e ferramentas utilizadas pela gestão. Um compilado desse aprendizado será mostrado a seguir em lições e seus desdobramentos.

### 2.1. Lição 1: Planejar e entender o que é pretendido no primeiro ano do escritório

Não há como atingir alguma meta, se não existir nada estabelecido. Defina a missão, visão e valores do EPP e deixe explícito, conforme realizado no EPP/UFMT (Figura 1). Alinhe com o time os objetivos estratégicos e os indicadores que irão auxiliar na visualização do progresso. É necessário ter uma direção estabelecida, mesmo que eventualmente seja necessário fazer ajustes, é importante que esteja claro onde o escritório quer estar ao final do primeiro ano desde o começo dele. Deixe o plano visual, com fácil acesso para o empoderamento e assimilação do time. Faça a revisão do plano, no mínimo semestralmente.

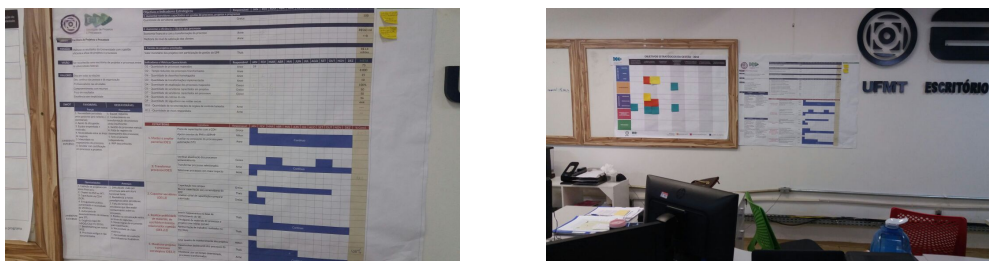


Figura 1. Plano Estratégico do Escritório de Projetos e Processos da UFMT

### 2.2. Lição 2: Ser racional na priorização

Com 14 áreas administrativas com funções e poderes distintos, sem uma priorização e sem o alinhamento das expectativas dos *stakeholders* há uma grande chance da demanda ser superior a capacidade de vazão. A segunda lição envolve a criação de critérios para estabelecer o foco de atuação nos primeiros 12 meses. Os critérios devem ser claros e objetivos, sensíveis a alta gestão. No Escritório de Projetos e Processos da UFMT

adotou-se uma priorização envolvendo recomendações dos órgãos de controle (maior peso), materialidade, frequência e desempenho das áreas (tempo de atendimento dos processos). Alinhou-se assim a atuação do escritório com as expectativas dos gestores da administração superior, o que proporcionou tempo à unidade para evoluir de forma racional.

### **2.3. Lição 3: Ter velocidade (não pressa)**

É necessário entregar no prazo e alinhado à expectativa do demandante. O EPP/UFMT tinha uma certeza: os primeiros produtos não seriam os melhores, a unidade estava aprendendo e certamente a qualidade precisaria evoluir. Seria preciso errar, mas errar rápido, para corrigir na mesma intensidade. Desta experiência tirou-se a terceira lição: ter parceiros e áreas que possam atuar como piloto em processos simples. O EPP/UFMT aprendeu esta lição com certa dificuldade, pois um dos primeiros processos pilotos (que estava fora da priorização) era extenso, trabalhoso e envolvia muitas áreas. Demorou-se para entregar e o demandante na entrega não estava mais interessado. Partiu-se, então, para pilotos menores, com áreas novas e com anseios similares: definir processos e aprender. Conseguiu-se assim atingir a velocidade de entrega e aprendizado adequado à expectativa do escritório e dos gestores pilotos. Desta forma foi possível conseguir aliados para entrar em áreas mais críticas, atingiu-se a velocidade que era esperada para mapear processos *AS IS* (situação atual).

### **2.4. Lição 4: Montar a estratégia para ampliar a cultura de gestão por processos**

O escritório por si só, com seus servidores, não tem como realizar todo o trabalho sozinho. Primeiro, o esforço não será percebido pelas demais áreas. Segundo, sendo a manutenção tão importante quanto a definição ou redefinição do processo, faz-se necessário capacitar quem tem o domínio das mudanças de negócio, os servidores responsáveis pela gestão e execução dos processos. O EPP/UFMT, então, atuou com oficinas práticas, com processos reais, mentorias após as oficinas ou sob demanda, publicidade do trabalho realizado e disponibilização desse para consulta pela *web*. Após esse trabalho, o direcionamento das demandas relacionadas ao escritório ficou natural, sendo até mesmo requisito para algumas áreas a consulta ao escritório para auxiliar no entendimento das mudanças e seus impactos antes de acontecerem. Assim, como a quarta lição é ampliar a cultura de gestão por processos na instituição. Com a implementação desse tipo de gestão é possível a reformulação do contexto cultural baseado em função [Carvalho and Sousa 2017]. Se os servidores não conhecerem os motivos do trabalho e não entenderem o valor, dificilmente será implantado e percebido pela alta gestão.

### **2.5. Lição 5: Escolher e evoluir o time**

Para entrar em uma área e sinalizar que irá mudar a forma de trabalho é necessário um time que seja respeitado dentro da instituição. Servidores com histórico questionável aumentam a chance do escritório não ser bem recebido nas áreas de atuação. Escolher bem o time da unidade é a quinta lição aprendida pelo EPP/UFMT. Dificilmente será possível encontrar servidores completamente preparados para o serviço e pode-se optar, então, por colaboradores novos na instituição ou mesmo algum que a equipe já existente possa ter uma boa relação de trabalho. Deve-se investir e procurar evoluir o time nas mais diferentes áreas, não só em gestão por processos. Quando a instituição prover oportunidades de

capacitação, estas devem ser aproveitadas também para fazer *benchmarking*. Deve-se distribuir os esforços entre *hard skills* e *soft skills*, competências técnicas e transversais, respectivamente [Swiatkiewicz 2014]: todas as habilidades são necessárias para atuar com servidores mais resistentes à mudanças.

### 3. Conclusão

É importante que o amadurecimento seja planejado, tenha objetivos, metas e iniciativas alinhadas. A partir do planejamento, o escritório deve evoluir o seu time, firmar parceiros e nunca perder de vista os benefícios esperados do escritório pela alta gestão. Sem a percepção dos benefícios não importa o quão tecnicamente o trabalho esteja sendo realizado, pode não ter força para atuar nas mudanças necessárias para a instituição. Faça *benchmarking*, pois certamente os desafios que um escritório irá passar, de uma forma ou de outra, alguém pode já ter passado.

### Referências

- ABPMP (2013). *BPM CBOOK*. 3.0 edition.
- Carvalho, K. A. and Sousa, J. C. (2017). Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 19(2):1–18.
- Sereda, L., Dietrich, P. M., and Hermann, T. A. (2015). Gerenciamento de Lições aprendidas em projetos de inovação e tecnologia. *PMI SP*.
- Silva, E. L. L. J., Quito, F. d. M., Carvalho, J. O., Oliveira, J., Araujo, M. N., and Veloso, T. C. M. A. (2017). Anuário Estatístico 2017 Ano base 2016.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais , técnicas ou morais : um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12.
- Xavier, C. M. d. S. and Castellani, M. A. (2018). Escritório de Projetos e Processos (EPP). pages 1–8.