

O ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO ICSA/UNILAB: A ANÁLISE SITUACIONAL COMO ALICERCE DA GESTÃO DE PROJETOS INSTITUCIONAIS

Kalyne Freitas Lima¹
Tainara Pinto Feitosa²
Wesley Gonzaga Dos Santos³
Glória Maria De Souza Evangelista⁴
Marlla De Oliveira Feitosa⁵

RESUMO

O presente trabalho apresenta o Escritório de Projetos do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), estrutura voltada à construção, ao desenvolvimento e à gestão de projetos de ensino, pesquisa e extensão. O estudo tem como objetivo descrever o modelo de funcionamento do EProj, fundamentado na proposta técnica de institucionalização de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (Project Management Office - PMO). Como procedimento metodológico, adotou-se a análise documental da proposta técnica institucional e dos materiais de apresentação do Escritório, articulando os referenciais teóricos do Planejamento Estratégico Situacional (PES), de Carlos Matus, e do Guia PMBOK, do Project Management Institute. Os resultados evidenciam que, antes de qualquer planejamento ou execução, é necessário compreender a realidade institucional em suas múltiplas dimensões – problema, causas, atores, governabilidade e viabilidade –, o que justifica o emprego do PES como ferramenta de diagnóstico inicial. A análise situacional permite identificar com precisão o problema central a ser enfrentado, mapear os atores envolvidos e sua capacidade real de ação, evitando que projetos sejam formulados de maneira genérica ou desconectada da realidade concreta da universidade. Conclui-se que o Escritório de Projetos, ao integrar diagnóstico situacional, metodologias de planejamento e execução (EAP, BSC, RACI) e governança proporcional ao risco de cada iniciativa, fortalece a capacidade institucional da Unilab de transformar ideias em projetos viáveis, contribuindo para a geração de valor público e para a formação prática dos estudantes por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão.

Palavras-chave: escritório; projetos; pes; gestão.

Unilab, Administração Pública, Discente, kalynelima@aluno.unilab.edu.br¹
unilab, admp, Discente, tainara@aluno.unilab.edu.br²
unilab, admp, Discente, wesley_santos@aluno.unilab.edu.br³
unilab, admp, Discente, gloria.maria@aluno.unilab.edu.br⁴
unilab, contábeis, Docente, marlla@unilab.edu.br⁵

INTRODUÇÃO

Considerando a crescente complexidade do cenário internacional, a demanda por práticas estruturadas de gestão de projetos expandiu significativamente, estabelecendo-se como um diferencial entre organizações. Por meio da gerência de projetos é possível promover a qualidade do produto, reduzir custos, prazos e propiciar capacidade competitiva e estabilidade no mercado (Guerreiro; Brito, 2022). Conforme o PMBOK (2025) entregar projetos de maneira eficiente e eficaz tornou-se um elemento essencial. Isso porque o gerenciamento de projetos permite que as organizações executem iniciativas que, além de atender às expectativas de seus stakeholders, impulsionam o sucesso estratégico e a excelência operacional.

Nesse contexto, foi proposta a institucionalização de um Escritório de Projetos, como sendo um vetor no âmbito acadêmico para o desenvolvimento econômico e social do Maciço Baturité e circunvizinhança. Uma espécie de centro irradiador de ideias de promoção social, conectando as gestões municipais, aproximando com isso a Universidade e a sociedade. O presente resumo expandido tem como objetivo apresentar o modelo de atuação do EProj e da proposta técnica de Project Management Office (PMO) que o fundamenta, com ênfase na importância da análise situacional como etapa que antecede e qualifica todo o processo de planejamento institucional.

METODOLOGIA

Trata-se de estudo de natureza qualitativa, de caráter descritivo, desenvolvido por meio de análise documental. Foram examinados os materiais institucionais do Escritório de Projetos do ICSPA/Unilab, incluindo apresentações de divulgação do Escritório de projetos e a proposta técnica institucional que estabelece o modelo de governança, as metodologias e o plano de implantação do Escritório. A análise buscou identificar, nesses documentos, os fundamentos conceituais, os objetivos, a estrutura de governança e, em particular, o papel do Planejamento Estratégico Situacional (PES) como instrumento de diagnóstico. Os dados foram organizados e discutidos à luz dos referenciais de Matus (1989), sobre planejamento situacional, e do Guia PMBOK publicado pelo PMI (2014), sobre gestão de projetos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Escritório de Projetos do ICSPA/Unilab é apresentado como unidade voltada à construção, ao desenvolvimento e à gestão de projetos, atuando de forma colaborativa entre estudantes, docentes, instituições públicas, organizações e comunidade. Sua missão é ser a ponte entre o conhecimento e a prática, conectando saberes e pessoas para transformar ideias em projetos de impacto, por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão. A atuação do EProj segue um fluxo que envolve diagnóstico e escuta, planejamento participativo, execução e gestão, monitoramento e avaliação, e entrega de resultados, sempre alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Em nível institucional mais amplo, a proposta técnica do Escritório de Projetos da Unilab recomenda um modelo de PMO inicialmente consultivo e estratégico, com funções graduais de controle, atuando como estrutura de assessoramento técnico, gerencial e estratégico capaz de amadurecer ideias, identificar

fragilidades, articular pessoas e recursos, apoiar decisões e acompanhar benefícios institucionais e sociais. A proposta baseia-se em uma arquitetura metodológica integrada, que combina o PES para o diagnóstico, o PMBOK para o planejamento e a gestão técnica, estruturação do escopo (EAP) para a decomposição do escopo em entregas gerenciáveis, e o Balanced Score Card (BSC) para conectar os projetos à estratégia institucional e mensurar resultados.

Dentre esses elementos, a análise situacional ocupa posição central e antecede todos os demais. O PES, desenvolvido por Matus, parte da premissa de que a realidade institucional envolve diferentes atores, interesses, recursos, restrições e capacidades de decisão, e propõe quatro momentos de análise: o explicativo, que busca compreender o que acontece, por que e para quem; o normativo, que define a situação desejada; o estratégico, que avalia a viabilidade do plano nas condições existentes; e o tático-operacional, que orienta como agir, acompanhar e corrigir o curso da ação. Sem esse diagnóstico inicial, projetos tendem a ser formulados de maneira genérica, desconectada dos problemas reais, dos atores envolvidos e da real capacidade de execução da instituição.

A importância da análise situacional se evidencia, sobretudo, na possibilidade de qualificar decisões antes de qualquer investimento de tempo e recursos em planejamento detalhado. Ao delimitar com precisão o problema central, suas causas e consequências, ao mapear os atores que influenciam, decidem, executam ou são afetados pela iniciativa, e ao avaliar a governabilidade ou seja, o que está sob controle direto da equipe e o que depende de terceiros, a análise situacional reduz o risco de que projetos sejam interrompidos, subutilizados ou incapazes de gerar os benefícios pretendidos. Nesse sentido, o PES não substitui as demais metodologias de gestão, mas as antecede e as qualifica, funcionando como alicerce sobre o qual se apoiam o planejamento (PMBOK), a estruturação do escopo e a mensuração estratégica de resultados (BSC).

A proposta técnica prevê, ainda, uma governança proporcional ao porte e ao risco de cada projeto classificando iniciativas em leves, padrão ou estratégicas – e um plano gradual de implantação, estruturado em quatro fases: estruturação, projeto-piloto, consolidação e evolução. Essa gradualidade reforça a lógica situacional: cada fase de implantação do próprio Escritório deve ser precedida de diagnóstico sobre a maturidade institucional, os stakeholders envolvidos e as condições reais de execução, reproduzindo, no plano da própria unidade, o mesmo raciocínio situacional que ela propõe aplicar aos projetos que assessora.

CONCLUSÕES

O Escritório de Projetos do ICSA/Unilab e a proposta técnica institucional que o fundamenta demonstram que a gestão eficiente de projetos acadêmicos, administrativos e de extensão depende, antes de tudo, de um diagnóstico situacional rigoroso. A análise situacional, ao compreender o problema, os atores e a viabilidade de cada iniciativa, evita o desperdício de recursos com projetos mal formulados e fortalece a capacidade da universidade de transformar ideias em ações concretas de valor público. Ao integrar ensino, pesquisa e extensão em um único espaço de assessoramento técnico e gerencial, o EProj dialoga diretamente com a proposta da Semana Universitária de aproximar a produção acadêmica das necessidades reais da comunidade universitária e da sociedade, reafirmando a extensão como via de mão dupla entre conhecimento e prática.

AGRADECIMENTOS

á

REFERÊNCIAS

- Guerreiro, M. N., & Brito, M. E. (2022). Escritório de projetos e suas ferramentas para gestão e controle. *Boletim do Gerenciamento*, (31), 10-17.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- MATUS, Carlos (1993). *Política, planejamento e governo*. Brasília: IPEA.
- PMI (2025). *PMBOK® Guide*. Disponível em: <https://pmisp.org.br/pmbokguide/>. Acesso em: 30 agos. 2026.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square: PMI, 2021.
- UNILAB. *Escritório de Projetos (ICSA). Proposta técnica institucional: modelo integrado de governança, planejamento, execução, monitoramento e avaliação de projetos*. Redenção: Unilab, 2026.