

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

DIEGO TARDIVO SCHIEVANO

UNITED NATIONS OFFICE FOR PROJECT SERVICES (UNOPS):
GERENCIAMENTO DE PROJETOS INTERNACIONAIS

UBERLÂNDIA
2023

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

DIEGO TARDIVO SCHIEVANO

**UNITED NATIONS OFFICE FOR PROJECT SERVICES (UNOPS):
GERENCIAMENTO DE PROJETOS INTERNACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Uberlândia como requisito para a conclusão do curso de graduação em Relações Internacionais, sob orientação da Profa. Isabela Gerbelli Garbin Ramanzini.

**UBERLÂNDIA
2023**

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso busca fornecer uma análise sobre a United Nations Office for Project Services (UNOPS) em relação ao gerenciamento de projetos internacionais. Inicialmente, são abordados os aspectos relevantes sobre a Organização das Nações Unidas (ONU), incluindo seu panorama geral e histórico no pós-guerra, a Assistência Oficial ao Desenvolvimento e a confecção do modelo tripartite da organização internacional. Em seguida, é realizada uma apresentação introdutória sobre o papel da Joint Inspection Unit of the United Nations System (JIU) proporcionando uma compreensão inicial da necessidade e importância dessa entidade dentro do contexto da UNOPS. Após esse panorama geral inicial, é feita uma explanação detalhada sobre a UNOPS, abrangendo sua história, mandato, objetivo, missão, estrutura e serviços oferecidos. Outrossim, após compreender a estrutura e organização da UNOPS, busca-se examinar o campo de gerenciamento de projetos e sua projeção no cenário internacional. Por fim, são feitas reflexões que visam evidenciar o papel da UNOPS em relação a ONU e suas especificidades e, também, sua relação com os pontos específicos do gerenciamento de projetos internacionais. Não obstante, busca-se fornecer um panorama geral e inicial sobre o tema para futuras pesquisas dentro do campo.

Palavras-chave: United Nations Office for Project Services (UNOPS); Gerenciamento de projetos internacionais; Organização das Nações Unidas (ONU); Joint Inspection Unit of the United Nations System (JIU); Gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

The present undergraduate thesis aims to provide an analysis of the United Nations Office for Project Services (UNOPS) in relation to international project management. Initially, relevant aspects of the United Nations (UN) are addressed, including its overall panorama and post-war history, Official Development Assistance, and the formulation of the tripartite model. Subsequently, an introductory exposition is conducted on the role of the Joint Inspection Unit of the United Nations System (JIU), providing an initial understanding of the necessity and importance of this entity within the context of UNOPS. Following this initial overview, a detailed explanation of UNOPS is presented, encompassing its history, mandate, objectives, mission, structure, and services provided. Furthermore, after comprehending the essence of UNOPS, the examination focuses on the role of project management in the international arena and its projection. Finally, reflections are made to highlight the role of UNOPS in relation to the UN, its specificities, and its connection to specific aspects of international project management. Moreover, this study seeks to provide an initial comprehensive overview of the topic for future research in the field.

Keywords: United Nations Office for Project Services (UNOPS); International project management; United Nations Organization (UN); Joint Inspection Unit of the United Nations System (JIU); Project management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização UNOPS no Sistema ONU.....	22
Figura 2 - Estrutura UNOPS.....	23
Figura 3 - Escritórios regionais.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados da UNOPS na Gestão de Projetos Internacionais.....	34
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACABQ - Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions
ACC - Comissão Consultiva do Sistema das Nações Unidas
CCAQ(FB) - Comitê Consultivo de Questões Administrativas (Financeiras e Orçamentárias)
CCPOQ - Comitê Consultivo de Questões Programáticas e Operacionais
DESA - Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais
DDSMS - Department for Development Support and Management Services
ECOSOC - Economic and Social Council
FAO - Food and Agriculture Organization
ILO - International Labour Organisation
IFAD - International Fund for Agricultural Development
ISCC - Comitê de Coordenação de Sistemas de Informação
JIU - Joint Inspection Unit
MCC - Comitê de Coordenação de Gestão
ODA - Official Development Assistance
ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS - World Health Organization
ONU - Organização das Nações Unidas
OPS - Office for Project Services
PMBOK - Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos
PMI - Project Management Institute
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
Prince2 - Projects in Controlled Environments version2
SAP - Structural Adjustment Program
UAG - Grupo Consultivo de Usuários
UNDP - United Nations Development Programme
UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNJIU - Junta de Inspeção das Nações Unidas
UPU - Universal Postal Union
WEC - Water & Energy Cluster

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
SISTEMA ONU E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL.....	9
UNOPS.....	13
Joint Inspection Unit of the United Nations System.....	13
Surgimento do Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos.....	14
The Management Coordination Committee (MCC).....	17
The Users Advisory Group (UAG).....	18
UNOPS e seu mandato atual.....	19
UNOPS, missão, visão, valores e diversidade.....	20
UNOPS, objetivos e escopo.....	21
UNOPS, estrutura organizacional.....	22
UNOPS e seus serviços.....	28
GESTÃO DE PROJETOS INTERNACIONAIS.....	31
REFLEXÕES.....	35
CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS.....	41

INTRODUÇÃO

A United Nations Office for Project Services (UNOPS), Escritório de Serviços de Projetos das Nações Unidas, tem desempenhado, desde sua instituição, um papel fundamental no setor de gerenciamento de projetos internacionais em toda a comunidade das Nações Unidas. Com crescimento e expansão de um cenário global cada vez mais interconectado, a eficácia e eficiência na implementação de projetos torna-se, gradativamente, um ponto de extrema importância para alcançar as metas de desenvolvimento sustentável e para a promoção da cooperação internacional.

O Gerenciamento de Projetos Internacionais, por sua vez, se destaca por ser um campo de alta complexidade que envolve o planejamento, coordenação e implementação de projetos - nos mais variados setores da sociedade - em diferentes países e culturas. A UNOPS é tida como uma das principais entidades responsáveis por auxiliar na execução de projetos em nome das Nações Unidas, proporcionando, através de seus serviços, o suporte técnico e administrativo em áreas como infraestrutura, desenvolvimento socioeconômico, saúde, educação e meio ambiente.

O estudo e a pesquisa sobre a UNOPS e seu papel no gerenciamento de projetos internacionais são de extrema importância para compreender a questão “qual a importância da UNOPS no gerenciamento de projetos internacionais?”. Esse questionamento se torna de grande valia devido a sua relevância em um cenário extremamente globalizado e com tendências a cooperação internacional; Portanto, o estudo visa compreender as influências e capacidades da UNOPS perante a um campo de relevância em temas de cooperação e desenvolvimento internacional; Outrossim, visa compreender os aspectos únicos da entidade em relação às Nações Unidas, bem como analisar a relevância para a comunidade internacional - suas oportunidades, práticas e desafios.

Tendo em vista os fatores supracitados, o estudo a seguir contribui, através de análises documentais e raras bibliografias sobre o tema, com a expansão da pesquisa relacionada ao tema de gerenciamento de projetos internacionais e, também, com a descrição categórica de especificidades da UNOPS. Para que isso ocorresse foram analisados os principais pontos sobre a entidade, sua história em relação às Nações Unidas e seus campos de atuação perante a Gestão de Projetos.

SISTEMA ONU E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

Segundo Dennis Dijkzeul, professor e pesquisador em conflitos e organizações internacionais, o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (UNOPS) surgiu em decorrência de uma das maiores reformas das Nações Unidas, a qual se iniciou durante o âmbito histórico e político da Guerra Fria. O Sistema de funcionamento da Organização das Nações Unidas (ONU), com o fim da Segunda Guerra Mundial, era dominado por países do eixo ocidental e seus ideais voltados para a manutenção da ordem internacional e soberania dos países independentes (DIJKZEUL, 2000).

A dinâmica da Guerra Fria fez com que o sistema ONU, em tal período, fosse alvo de diversas críticas e tentativas de reformulações perante ao seu funcionamento - como exemplo, a instauração do princípio do voto único. Portanto, o sistema de funcionamento começou a sofrer diversas tentativas de reformas, as quais tinham o objetivo de adaptar e modificar o âmbito operacional da organização. Com isso, o Sistema das Nações Unidas foi dividido em duas grandes áreas, o setor de segurança e o setor socioeconômico (DIJKZEUL, 2000).

No que tange ao setor socioeconômico, foco do artigo, o novo Sistema das Nações Unidas teve que começar a estabelecer relações diretas com as chamadas “Agências Especializadas” da ONU, tais como: International Labour Organisation (ILO) e o Universal Postal Union (UPU). O termo designado acima pode ser explicado através dos exemplos na medida em que “Agências Especializadas” possuem funções específicas dentro de um determinado setor voltado a políticas internacionais públicas, como a ILO para fins trabalhistas e UPU para setores postais e de comunicação (DIJKZEUL, 2000).

Em um contraste acerca das Agências Especializadas que operavam dentro da Liga das Nações, predecessor da ONU, onde era notável uma estrutura centralizada a qual tais agências não possuíam grande liberdade de autonomia e atuação (DIJKZEUL, 2000). No novo sistema, as agências buscam possuir uma postura totalmente autônoma em relação às suas próprias iniciativas e setores, isso se reflete em suas próprias constituições, responsabilidades de gestão de pessoas, eleição de seu principais chefes executivos (ao invés de uma indicação direta do Secretário Geral) e capacidade de independência financeira - através da seleção de fundos específicos ou meios de contribuição a partir de seus parceiros.

Sendo assim, com as distinções que viam sendo estabelecidas em todo o sistema, o Sistema ONU começou a se pautar de uma maneira descentralizada com organizações

independentes que focavam em negociar e setar novas regras e padrões; as agências, por sua vez, começaram a ter o papel funcional técnico e operacional as quais poderiam ser requisitadas pelos Estados em momentos de necessidades específicas, com a futura esperança de atingir a paz e segurança global por vias da cooperação internacional (DIJKZEUL, 2000).

O processo de descolonização, ocorrido durante a Guerra Fria, modificou o ideário global reproduzido pelas potências e colocou em debate o grande tópico da cooperação internacional como um ponto central para o alcance dos objetivos propostos pela ONU, o que fez com os Estados comesçassem a levantar seus próprios interesses e demandas. Ao mesmo tempo, a Guerra Fria rompeu, em partes, com o funcionamento operacional da ONU, visto que grandes atores começaram a preferir executar acordos bilaterais fora do Sistema ONU - isso se deve ao grande processo de distinção política ocasionado pela bipolaridade política da Guerra Fria. Dijkzeul ainda aponta em seus estudos um debate que diz respeito ao ganho de poder e influência, por parte de grandes potências, através da instalação de medidas cooperativas que sugerem a intenção por trás da cooperação para o desenvolvimento entre países do centro para com países periféricos como sendo uma prática voltada a um possível “novo imperialismo” (DIJKZEUL, 2000).

Em tal cenário político, o Sistema ONU começou a desenvolver amplamente sua capacidade de gerar e influenciar a cooperação para o desenvolvimento, iniciou-se um processo voltado a ênfase na cooperação desenvolvimentista prezando pela funcionalidade operacional entre as organizações das Nações Unidas. Tais fatores inauguraram os processos de “Official Development Assistance” (ODA) - Assistência Oficial ao Desenvolvimento, tendo três grandes ondas em seu decorrer (OREND, 2013).

A primeira onda, que perdurou entre os anos de 1945 até 1975, ficou conhecida como a onda “Top-Down” e teve o foco em fornecer ajuda financeira para Estados em desenvolvimento no pós-guerra, visando estimular a liberalização do comércio, promoção do investimento privado - pautas corriqueiras da agenda neoliberal no pós-guerra. Os programas de desenvolvimento foram a base para que os Estados Unidos - potência em ascensão durante o período da Guerra Fria - conseguissem influenciar países que tinham a tendência a cooperação com a União Soviética e o eixo comunista; buscando, através do fornecimento de capital, assistência técnica e expertise, o alinhamento desses países para com o interesse do eixo ocidental. São observados alguns sucessos, como a reconstrução da infraestrutura e capacidade tecnológica da Alemanha e Japão (através do Plano Marshall), entretanto, após sucessivos escândalos de corrupção envolvendo países que recebiam as doações, a primeira onda do ODA teve seu fim (OREND, 2013).

Após a percepção de falha da primeira onda, em meados de 1980, a segunda onda do ODA teve seu início. Dessa vez a abordagem utilizada para a propagação da ODA foi através de programas voltados ao ajuste estrutural dos países receptores. Foram feitas, então, duas grandes reformas que buscavam sanar os problemas de corrupção e proporcionar uma verdadeira melhoria na vida das sociedades em desenvolvimento. Com isso, tem-se a inauguração do Structural Adjustment Program (SAP), esse possuía o foco em ajustar as estruturas internas das sociedades para que essas estivessem preparadas para o recebimento de capital e auxílio estrangeiro - tais fatores impulsionaram o desenvolvimento de instituições sociais internas dos países em desenvolvimento e modificaram as agendas macroeconômicas dos países em questão. Cinco pontos principais eram destacados nas mudanças: 1) cortar a presença estatal na economia dos Estados recipientes; 2) abrir e habilitar os países para a presença de empresas estrangeiras; 3) melhorar as fundações básicas das sociedades recipientes; 4) estabelecer fortes medidas anticorrupção; 5) controlar a inflação dos países (OREND, 2013).

Entretanto, a segunda onda foi fortemente criticada pois impulsionou, em diversas esferas sociais, a desigualdade - visto que suas medidas influenciaram diversas situações macroeconômicas, como o aumento da dívida externa dos países e a competição desleal no território desses, que foram extremamente desfavoráveis para os países que recebiam a ODA (OREND, 2013).

Com o final da Guerra Fria, em meados de 1990, após os paradigmas gerados pela segunda onda, teve-se o início da terceira onda. Essa onda perdura até os dias de hoje e teve, inicialmente, o foco na erradicação da pobreza, promoção do desenvolvimento sustentável e na realização das metas e indicadores específicos que foram definidos pela ONU - por influência, também, dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), posteriormente, em 2015, foram adotados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Portanto, tal onda busca, até hoje, proporcionar uma abordagem mais integrada, holística e sustentável, visto que os desafios contemporâneos requerem soluções multidimensionais e que integrem a participação ativa de diversos atores, incluindo governos, organizações internacionais, setores privados, sociedade civil, comunidades locais; buscando proporcionar, além da assistência financeira, a promoção da transferência de tecnologia, capacitação institucional, fortalecimento da governança e fomento de parcerias entre os países doadores e receptores (OREND, 2013).

Com isso, foi criado o tradicional modelo de cooperação para o desenvolvimento da ONU que consistia em um sistema tripartite o qual englobava três tipos de parcerias: uma

agência de fundos (financiamento), uma agência executora (especializada) e uma agência de coordenação governamental (coordenadora) (DIJKZEUL, 2000).

As agências de financiamento, também conhecidas como "funding agencies", são organizações que têm a capacidade de fornecer recursos financeiros para iniciativas e projetos de desenvolvimento. Elas são responsáveis por disponibilizar fundos para apoiar atividades e programas que visam melhorar as condições socioeconômicas, promover a igualdade de gênero, fortalecer a governança e abordar outras questões relevantes para o desenvolvimento sustentável. Essas agências podem ser tanto governamentais, como o Banco Mundial e a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), quanto não governamentais, como a Fundação Bill e Melinda Gates e a Fundação Ford (DIJKZEUL, 2000).

As agências especializadas são organizações da ONU que possuem conhecimentos técnicos e experiência em áreas específicas do desenvolvimento, como saúde, educação, agricultura, meio ambiente e direitos humanos. Essas agências, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), desempenham um papel fundamental na implementação de programas e projetos voltados para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (DIJKZEUL, 2000). Elas fornecem expertise técnica, orientação política e apoio operacional para promover o desenvolvimento sustentável em suas áreas de atuação.

A agência coordenadora, por sua vez, tem como função principal articular e facilitar a cooperação entre as agências de financiamento e as agências especializadas, bem como coordenar os esforços de desenvolvimento em nível global. Essas agências desempenham um papel fundamental na promoção da coerência e eficácia dos programas de desenvolvimento, garantindo a sinergia entre as diferentes partes envolvidas. Ela facilita a troca de informações, a coordenação de atividades, a harmonização de políticas e a mobilização de recursos, visando maximizar o impacto das intervenções de desenvolvimento (DIJKZEUL, 2000).

UNOPS

Joint Inspection Unit of the United Nations System

A UNOPS (United Nations Office for Project Services) é uma organização especializada das Nações Unidas que oferece serviços de gestão de projetos, aquisições e infraestrutura para governos, organismos internacionais e outras entidades, visando promover o desenvolvimento sustentável e a construção de sociedades resilientes. A UNOPS atua como um parceiro confiável, ajudando a implementar projetos complexos em áreas como saúde, infraestrutura, educação, meio ambiente e resposta a crises, utilizando abordagens inovadoras e focadas na eficiência, transparência e sustentabilidade. Para que a UNOPS tenha excelência em suas atividades operacionais é fundamental que a Joint Inspection Unit of the United Nations System atue de forma complementar e avaliativa, sendo sua importância fundamental para a execução de melhorias em todo o âmbito da entidade. Portanto, a presente seção tem o objetivo de explanar de forma assertiva a funcionalidade e história da JIU.

A Junta de Inspeção das Nações Unidas (JIU) é um órgão independente de fiscalização externa do sistema das Nações Unidas, responsável por realizar avaliações, inspeções e investigações em toda a organização. Seu mandato é examinar questões transversais e atuar como agente de mudança no sistema das Nações Unidas. A JIU trabalha para garantir eficiência administrativa e gerencial e promover uma maior coordenação tanto entre as agências da ONU quanto com outros órgãos de supervisão internos e externos (UNJIU, 2023).

Nos últimos 50 anos, a unidade tem se dedicado a auxiliar os corpos legislativos de várias organizações das Nações Unidas a cumprir suas responsabilidades de governança. A JIU fornece suporte no contexto da função de supervisão dessas agências em relação a recursos humanos, financeiros e outros. Em seus relatórios e notas, a unidade identifica as melhores práticas, propõe benchmarks e facilita a partilha de informações em toda a organização do sistema das Nações Unidas que adotou seu estatuto (UNJIU, 2023).

A JIU opera em relação aos órgãos legislativos e secretarias das agências especializadas e outras organizações internacionais, dentro do sistema das Nações Unidas, que aceitaram seu estatuto. Essas entidades são frequentemente referidas como as organizações participantes da JIU. A JIU tem um total de 28 organizações participantes a partir de 2018, que desempenham um papel crucial em seu funcionamento (UNJIU, 2023).

Portanto, a existência da JIU é importante para garantir a transparência e a prestação de contas no sistema das Nações Unidas. Sua função de fiscalização externa é fundamental

para manter as agências da ONU responsáveis por seus gastos e uso de recursos. No entanto, a JIU também pode enfrentar desafios em sua função de atuar como um agente de mudança, especialmente quando se trata de implementar suas recomendações em todo o sistema das Nações Unidas. Além disso, a JIU depende da adesão voluntária das organizações participantes, o que pode limitar sua capacidade de realizar avaliações e investigações em toda a organização (UNJIU, 2023).

O relatório JIU/REP/98/5 é uma importante fonte de dados para a pesquisa histórica, operacional e funcional da UNOPS e suas respectivas atividades dentro das Nações Unidas. O documento foi elaborado pela Junta de Inspeção das Nações Unidas (JIU), e disserta de forma assertiva acerca de todos os aspectos da entidade (UNJIU, 2023).

O relatório JIU/REP/98/5 fornece uma ampla variedade de informações sobre as atividades da UNOPS e sobre as práticas de gerenciamento e governança da organização. O documento apresenta avaliações e recomendações relacionadas a recursos humanos, finanças e outros aspectos da gestão da UNOPS (UNJIU, 2023).

Outrossim, o relatório busca destacar a importância da UNOPS dentro do sistema das Nações Unidas e sua capacidade de desempenhar um papel importante em áreas como desenvolvimento sustentável, construção da paz, gestão de crises e gestão de projetos; O documento também aborda desafios enfrentados pela UNOPS em suas atividades e faz recomendações para melhorar sua eficácia e eficiência (UNJIU, 2023).

Sendo assim, o relatório JIU/REP/98/5 foi amplamente utilizado para a pesquisa histórica, estrutural, operacional e gestiva da UNOPS, fornecendo um arcabouço de extrema importância para a confecção do presente artigo (UNJIU, 2023).

Surgimento do Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos

O Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (UNOPS), diferentemente de todos os outros organismos das Nações Unidas, situa-se como uma entidade operacional e possui a capacidade organizacional de autofinanciamento. A UNOPS é ligada diretamente ao seu predecessor a United Nations Development Programme (UNDP) - Agência das Nações Unidas que possui o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável em todo o mundo - sendo conectada desde sua concepção como um braço operacional de projetos da UNDP (FOX, J. D. *et al*, 1988).

Em 1973, a Divisão de Execução de Projetos (PED), predecessor operacional da UNOPS, foi estabelecida no âmbito da UNDP. A divisão era responsável pela execução de

projetos que possuíam características interdisciplinares (onde havia a necessidade da intersecção conjunta de diversas áreas de atuação) e de projetos que possuíam múltiplas propostas; projetos que não eram de competência de agências individuais da ONU; e projetos que requeriam o arcabouço de gerenciamento complexo de projetos ou especialistas em setores de gerenciamento. Em 1975, sem sofrer nenhuma alteração operacional, objetiva ou funcional, a divisão teve uma mudança de nome e passou a se chamar “Office for Projects Execution” (OPE) (FOX, J. D. *et al*, 1988).

Já em 1983, a OPE ampliou seu escopo operacional, após a decisão 83/5 do Conselho Executivo do UNDP, e passou a oferecer serviços de gerenciamento e de suporte para governos (FOX, J. D. *et al*, 1988).

“5. Approves the continued use of the Office for Projects Execution as an agent for the implementation of projects where the Administrator decides in consultation with the Government and the executing agencies concerned that the expertise or services required are such that the delivery of service through the Office will best serve the interests of the country concerned (GOVERNING COUNCIL OF THE UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 1984).

Em 1988, o Conselho Executivo, na decisão 88/11 do Conselho Econômico e Social do UNDP, após 5 anos de ampliação de seu escopo de serviços, a OPE passou a se chamar Office for Project Services (OPS) (FOX, J. D. *et al*, 1988).

“39. For its consideration of agenda item 4 (e), the Governing Council had before it a note by the Administrator on the change in name of the Office for Projects Execution to Office for Project Services (GOVERNING COUNCIL OF THE UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 1988).”

A racionalidade de tal mudança se reflete através da fala documentada dos tomadores de decisão do conselho: "A justificativa para essa mudança ... foi que a designação anterior não refletia adequadamente a distinção entre a natureza de gestão e serviço da OPE, por um lado, e o ênfase técnico na execução de projetos pelas agências especializadas, por outro." (FOX, J. D. *et al*, 1988). Em tal momento a OPE já havia evoluído sua estrutura operacional e oferecia projetos que ultrapassavam a casa dos US\$200 milhões, além de oferecer serviços de projetos para mais de 10 parceiros, além do UNDP, como o International Fund for Agricultural Development (IFAD), o Banco Mundial e para países doadores do fundo da UNDP (FOX, J. D. *et al*, 1988).

No ano de 1992, o Secretário Geral das Nações Unidas, na nota A/47/753, de 3 de

Dezembro de 1992, “Restructuring and revitalization of the United Nations in the economic, social and related fields” propôs a fusão do OPS com o recém criado, em 1991, Department for Development Support and Management Services (DDSMS). O Secretário Geral argumentava que a razão por trás da fusão seria a de eliminar qualquer conflito inerente na UNDP, visto que ambos (OPS e DDSMS) prestavam serviços relacionados às áreas de recursos humanos, orçamento e finanças, compras, logística, gerenciamento e suporte (FOX, J. D. *et al*, 1988).

“7. Many of the elements of the rationale for the first of these Departments - which the Secretary-General intends to name "Department for Policy Coordination and Sustainable Development" - were set out in his report on institutional arrangements to follow up the United Nations Conference on Environment and Development (A/47/59B). In paragraph 69 of that report, the Secretary-General referred to the "desirability of a single streamlined structure which would provide a common framework for the provision of overall support to the Council on the one hand, and Secretariat follow-up to the Conference on the other. These interrelated functions focus on the analysis and synthesis of inputs and the provision of support for central coordinating, policy-review and policy-making functions. By placing them under common direction, a synergy should be created, which would contribute to both efficiency and overall policy coherence" (GENERAL ASSEMBLY, 1992).

Entretanto, apesar da importante nota, a fusão não ocorreu no ano de 1992 (ano o qual a nota havia sido lançada). Já no ano de 1994, o Conselho Executivo do UNDP, ao invés de adotarem uma fusão entre OPS e DDSMS, adotou a recomendação proposta na decisão 94/12, que recomendava, no âmbito da Assembléia Geral, que o Office for Project Services se torna-se uma entidade separada e identificável, ressaltando que não deveria ser criado uma nova agência. O esforço de criação da nova entidade a posicionaria como uma entidade parceira da UNDP, essa, por sua vez, juntamente a outras entidades operacionais, teriam a função de prestar suporte administrativo, relacionados a finanças e assuntos pessoais. Portanto, a nova entidade seria separada, porém iria continuar fazendo parte do campo administrativo da UNDP (FOX, J. D. *et al*, 1988).

“5. Recommends to the General Assembly that, instead of the merger proposed in Governing Council decision 93/42 of 18 June 1993, the Office for Project Services should become a separate and identifiable entity in a form that does not create a new agency and in partnership with the United Nations Development Programme and other operational entities, whose administrative support, including that relating to financial and personnel matters, will continue to be provided by UNDP and that the Office should continue to work through the UNDP field network.” (FOX, J. D. *et al*, 1988).

Tal decisão foi endossada pelo Economic and Social Council (ECOSOC) e pela Assembléia Geral da ONU. Com isso, em 1 de Janeiro de 1995, a decisão 94/32 foi adotada

pelo conselho executivo do UNDP e deu surgimento ao United Nations Office for Project Services (UNOPS), autorizando os administradores e o Diretor Executivo para o estabelecimento de uma entidade identificável, separada e autofinanciada. Outrossim, foram criados e estabelecidos outros dois organismos, o Management Coordination Committee (MCC) e o Users Advisory Group (UAG) (FOX, J. D. et al, 1988).

The Management Coordination Committee (MCC)

O Comitê de Coordenação de Gestão (MCC) foi criado em 1995 para ajudar o Secretário-Geral da ONU em questões de gerenciamento, ele é presidido pelo Administrador do PNUD, com outros dois membros do Departamento de Gestão e do Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais; o Diretor Executivo da UNOPS é o secretário do MCC (FOX, J. D. et al, 1988).

O objetivo do MCC é manter e fortalecer o funcionamento da UNOPS como uma entidade autofinanciada que trabalha de maneira empresarial. O MCC é responsável por fornecer diretrizes políticas e de gerenciamento para o funcionamento da UNOPS, incluindo definição de políticas operacionais, facilidades e monitoramento de conformidade (FOX, J. D. et al, 1988).

O MCC tem lidado com vários assuntos que precisam de orientação e autorização antes de serem submetidos ao Conselho Executivo, incluindo planos de negócios, aquisições e contratações, sistemas de informação, gestão de riscos, relacionamentos e acordos com entidades das Nações Unidas e diversificação de clientes, bem como a reorganização da UNOPS, incluindo a abordagem de equipe integrada e descentralização (FOX, J. D. et al, 1988).

No entanto, o papel do MCC está diminuindo e a sua existência levanta a questão se essa camada adicional de gerenciamento ainda é necessária. A criação do MCC foi vista como uma solução de compromisso para fins de gerenciamento, em vez de manter a UNOPS como parte do PNUD ou fundi-lo dentro do Secretariado da ONU (FOX, J. D. et al, 1988).

A observação do ACABQ sugere que a criação de outro órgão supervisor, como o MCC, pode criar um mecanismo de relatórios desnecessário e talvez oneroso que possa, em alguns casos, sobrepor-se ao papel de supervisão do Conselho Executivo. A eliminação do MCC permitiria a UNOPS ter uma face mais independente e neutra aos olhos de outras

organizações do sistema das Nações Unidas e estimular mais interação (FOX, J. D. et al, 1988).

The Users Advisory Group (UAG)

O Grupo Consultivo de Usuários (UAG) foi estabelecido em 1994, por meio da decisão 94/12 do Conselho Executivo, proposta pelo Secretário-Geral da ONU, com o objetivo de garantir que a UNOPS esteja totalmente ciente das preocupações das organizações das Nações Unidas e outros usuários de seus serviços, além de fazer recomendações apropriadas ao seu contexto (FOX, J. D. et al, 1988).

De acordo com o relatório do Diretor Executivo (DP/1994/62/Add.1), o UAG tem a responsabilidade de fornecer feedback sobre a qualidade, eficácia e responsividade dos serviços da UNOPS. Além disso, deve promover a disseminação de lições aprendidas e novas abordagens desenvolvidas (FOX, J. D. et al, 1988).

O UAG é presidido pelo Subsecretário-Geral da DESA, mas, desde a sua criação, se reuniu apenas uma vez, em 1996. Nessa reunião, que contou com a participação de 33 representantes de 26 organizações, o foco da discussão foi sobre os serviços prestados pela UNOPS e a necessidade de cooperação interagências eficaz no nível operacional (FOX, J. D. et al, 1988).

Os inspetores da JIU acreditam que a razão por trás da criação do UAG ainda é válida, porém, novos mecanismos e canais precisam ser investigados para garantir uma interação mais eficaz entre a UNOPS e seus parceiros. Uma maneira de melhorar essa interação é por meio do uso da Comissão Consultiva do Sistema das Nações Unidas (ACC) e suas ferramentas (FOX, J. D. et al, 1988).

A UNOPS recentemente se tornou participante do Comitê Consultivo de Questões Administrativas (Financeiras e Orçamentárias) (CCAQ(FB)) e membro do Comitê de Coordenação de Sistemas de Informação (ISCC), o que pode influenciar e auxiliar seus processos relativos a gestão e controle. A UNOPS também deve participar do Comitê Consultivo de Questões Programáticas e Operacionais (CCPOQ) (FOX, J. D. et al, 1988).

Dessa forma, o Diretor Executivo da UNOPS pode participar das reuniões da ACC conforme necessário, o que pode ser útil para aprimorar a interação entre a entidade e seus parceiros.

UNOPS e seu mandato atual

Em 20 de Dezembro de 2010, a Assembléia Geral das Nações Unidas adotaram a mais recente mudança perante a UNOPS que se baseou na resolução 65/176, a qual se referiu a mudança do nome “Executive Board of the United Nations Development Programme/United Nations Population Fund” para “Executive Board of The United Nations Development Programme/United Nations Population Fund/United Nations Office for Project Services”. Tal mudança foi substancial para a proposta da resolução 65/176, que teve o foco em reafirmar a posição de importância da UNOPS, após 15 anos de sua centralização como uma entidade independente do sistema ONU (FOX, J. D. et al, 1988).

2. Decides that the name of the Executive Board of the United Nations Development Programme/United Nations Population Fund shall be changed to “Executive Board of the United Nations Development Programme/United Nations Population Fund/United Nations Office for Project Services”(GENERAL ASSEMBLY, 2011).

Os 192 membros de Estado reafirmaram o mandato constitutivo da UNOPS, seus principais parceiros comerciais e organizações de atuação conjunta. Outrossim, foram evidenciadas as qualidades da organização perante o sistema ONU, sendo a UNOPS uma fonte substancial e de papel crucial para a execução de serviços relacionados a gestão de contratos e compras para seus clientes e parceiros; a importância da UNOPS como um provedor de serviços relacionados ao desenvolvimento de obras civis e de infraestrutura física, incluindo e ressaltando a capacidade da entidade em prover serviços de desenvolvimento (FOX, J. D. et al, 1988).

Reaffirming also the role of the United Nations Office for Project Services as a central resource for the United Nations system in procurement and contracts management as well as in civil works and physical infrastructure development, including the related capacity development activities (GENERAL ASSEMBLY, 2011).

Por fim, foram reconhecidos os atributos da UNOPS relacionados a sua eficiência e potencial na promoção de serviços eficientes e de redução de custos para seus parceiros em meio às áreas de Gestão de Projetos, Recursos Humanos, Gestão Financeira e Serviços comuns e compartilhados (FOX, J. D. et al, 1988).

Recognizing the potential for value-adding contributions that the United Nations Office for Project Services can make in providing efficient, cost-effective services to partners in the areas of project management, human resources, financial management and common/shared services (GENERAL ASSEMBLY, 2011).

Portanto, em tal contexto, após grandes mudanças na composição da entidade, a UNOPS também foi reafirmada e reconhecida como um grande prestador de serviços para diversos atores dos âmbitos de desenvolvimento humanitário, operações de paz, assim como a própria ONU, doadores, governos receptores, organizações governamentais e não governamentais, instituições financeiras regionais e internacionais, fundações e, não menos importante, o setor privado (FOX, J. D. et al, 1988).

UNOPS, missão, visão, valores e diversidade

A UNOPS, em seu manual de orientação - documento institucional da entidade que fornece dados relevantes sobre sua organização - aponta quatro eixos principais acerca das missões da entidade, visão acerca do avanço das práticas sustentáveis, valores de serviço e diversidade; sendo esses os pilares responsáveis por guiarem a estrutura moral, ética e de escopo da UNOPS (UNOPS, 2012).

No que tange ao eixo da missão, a UNOPS se destaca como tendo a prioridade de servir as pessoas em necessidade a partir da expansão da habilidade das Nações Unidas, Governos e outros parceiros dentro de seus campos de especialidade, tais como: gestão de projetos, infraestrutura e contratos eficientes e sustentáveis (UNOPS, 2012).

Sobre a visão institucional da UNOPS, destacada com a frase “avanço de práticas sustentáveis”, essa demonstra os valores coligados às práticas já estabelecidas pela própria Organização das Nações Unidas que primam pela evolução e expansão de práticas voltadas ao avanço da implementação do desenvolvimento sustentável, humanitário e do foco em contextos de paz; é salientado, também, que o foco entidade é sempre superar as expectativas de seus parceiros e clientes (UNOPS, 2012).

O eixo de valores institucionais é apontado no manual com a frase “*service to others*”, os valores da UNOPS são diretamente firmados acerca da Carta das Nações Unidas e da legislação que rege os mandatos da Assembléia Geral da ONU. Tais valores formam o plano de fundo da instituição, refletindo diretamente em sua cultura, políticas internas e externas, ferramentas, produtos, serviços e na formação de um comportamento único da UNOPS, sendo

focado diretamente na prestação eficiente das especialidades da organização (UNOPS, 2012).

O manual deixa claro quatro pontos principais de valores da UNOPS, sendo eles: Propriedade e capacidade nacional - tal ponto é voltado ao respeito e apoio a propriedade nacional dos clientes e parceiros da UNOPS e preza pelo desenvolvimento da capacidade nacional desses; Responsabilidade por resultados e transparência - voltado a garantia da responsabilidade no uso de recursos confiados a entidade por seus parceiros para a obtenção dos resultados sustentáveis; Parcerias e coordenação - em tal ponto é destacado o reconhecimento acerca das parcerias sólidas e da coordenação entre os diversos atores que atuam em conjunto com a UNOPS, como as Nações Unidas, governos, organizações não governamentais e o setor privado para o desenvolvimento de práticas eficientes e inovadoras; Por fim, tem-se o ponto da Excelência - tal ponto destaca a importância das práticas e padrões de excelência que são reconhecidos mundialmente e que são desenvolvidas no seio da UNOPS. Tais práticas são apoiadas pela organização para que haja uma grande adesão de valor e para a obtenção dos resultados sustentáveis, evidenciando também a adaptação das práticas às condições locais de cada parceiro (UNOPS, 2012).

No que tange ao último eixo, a diversidade é tida como uma questão importante para a UNOPS, devido ao seu papel como uma organização que estabelece padrões com autoridade moral em escala global. A ONU tem uma responsabilidade particular em alcançar a igualdade de gênero em seu próprio sistema e espera liderar pelo exemplo ao respeitar os princípios de diversidade consagrados na Carta das Nações Unidas (UNOPS, 2012).

Como uma entidade da ONU, a UNOPS está comprometida em promover a igualdade entre homens e mulheres, dentro de sua organização, bem como nos projetos que realiza para seus parceiros. O manual deixa claro que a UNOPS se esforçará em particular para melhorar o equilíbrio de gênero do pessoal, pois foi estabelecido que quanto mais uma organização reflete a demografia que serve, mais bem equipada ela está para atender às necessidades de seus parceiros e beneficiários, e para incorporar melhor os aspectos de gênero em seus projetos, como pré-requisito para alcançar resultados sustentáveis que atendam às necessidades tanto dos homens quanto das mulheres que servem (UNOPS, 2012).

UNOPS, objetivos e escopo

O objetivo institucional da UNOPS, assim como foi anunciado no documento

“DP/1995/6 of 22 November 1994”, é o de prover serviços de alta qualidade, oportunos e voltados a redução de custos no quesito de prestação de serviços de desenvolvimento em âmbito dos Estados membros das Nações Unidas. O escopo da entidade é definido pela (JIU REP) como sendo totalmente direcionado através das demandas de seus clientes e dos projetos individuais em que a UNOPS atua (FOX, J. D. et al, 1988).

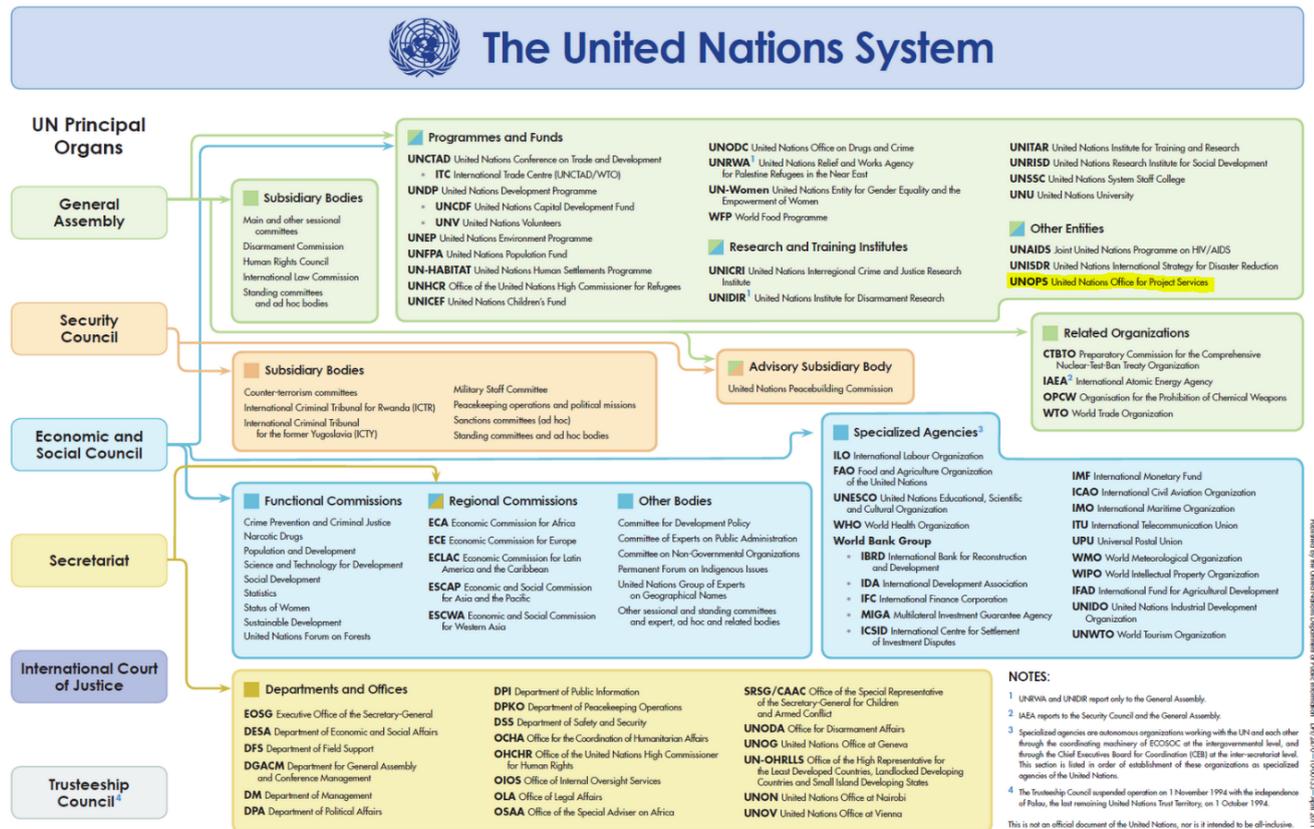
A JIU REP apresenta uma oportuna descrição sobre os clientes da UNOPS, esses são classificados em: 1- Governos receptores, como beneficiários da cooperação internacional para o desenvolvimento; 2- Fontes de financiamento, incluindo qualquer fundo e/ou programa das Nações Unidas, como o PNUD e o FIDA; e, agindo por meio de uma organização do sistema das Nações Unidas, instituições financeiras internacionais, governos receptores, governos doadores ou organizações não governamentais (ONGs); 3- Organizações do sistema das Nações Unidas que utilizam os serviços da UNOPS na implementação de projetos, ou partes de projetos, pelos quais são responsáveis (FOX, J. D. et al, 1988).

UNOPS, estrutura organizacional

Assim como já destacado, a UNOPS surge dentro do Sistema das Nações Unidas como uma entidade operacional separada da ONU. Para a complementaridade de ideias da pesquisa urge destacar o funcionamento do Sistema das Nações Unidas, tal organismo é composto por: as Nações Unidas; os Órgãos Subsidiários - fundos e programas, instituições de pesquisa e treinamento e outras entidades subsidiárias da ONU que são administrados separadamente; Agências especializadas; e Organizações afiliadas a ONU (UNOPS, 2012).

O principal órgão do sistema é a própria Nações Unidas, esse é dividido em seis principais organismos que são estabelecidos pela Carta das Nações Unidas, sendo eles: A Assembléia Geral - principal assembléia deliberativa do sistema; O Conselho de Segurança - tomador de decisões perante a assuntos relacionados a paz e segurança; Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (ECOSOC) - voltado a promoção internacional econômica, cooperação social e desenvolvimento; O Secretariado - voltado a fomentação de estudos, informação e facilidades requeridas pela ONU; A Corte Internacional de Justiça - organismo judiciário primário da ONU; e o Conselho de Administração Fiduciária das Nações Unidas - inativo desde 1994 (FOX, J. D. et al, 1988).

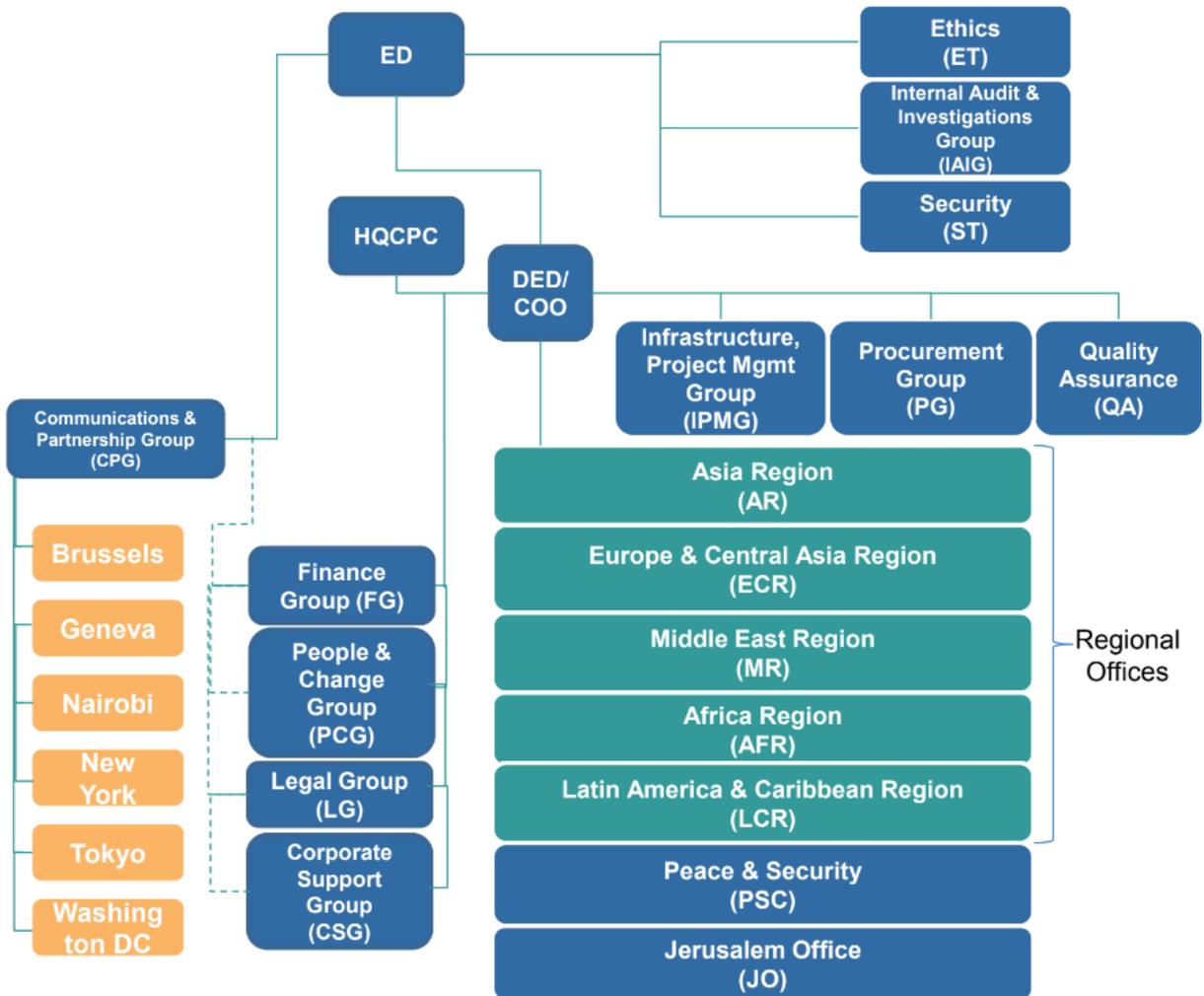
Figura 1 - Localização UNOPS no Sistema ONU



Fonte: UNOPS, 2012, p. 26

Tratando-se da estrutura organizacional da própria UNOPS (destacada na figura 1), essa possui algumas particularidades que devem ser destacadas. Os principais elementos e funções de sua constituição, destacados pela JIU, incluem: A UNOPS baseia seus princípios e valores através da Carta das Nações Unidas, por outro lado, suas metodologias operacionais se baseiam nos mais altos padrões da área de negócios internacionais; A UNOPS é uma entidade de estrutura financeira própria (auto financiada) e inclui divisões ou escritórios avançados para essa categoria; A UNOPS também é tida como uma organização de integração máxima entre seus times operacionais, ou seja, a composição de suas equipes operacionais é formada de times de suporte e times de foco operacional voltados aos serviços de seus escritórios ou divisões; e, por fim, a UNOPS é tida como uma entidade descentralizada com capacidade de delegação de autoridade, tal fator se deve a sua estrutura de escritórios descentralizados - estruturados em bases geográficas; bases temáticas; bases de implementação de serviços e divisões de compras e projetos (FOX, J. D. et al, 1988).

Figura 2 - Estrutura UNOPS



Fonte: UNOPS, 2012, p. 28

A infraestrutura da UNOPS é formada por funções operacionais e não operacionais. Tais funções são separadas em grupos, regiões ou escritórios regionais, hubs operacionais, centros de operações, centros de projetos e clusters (UNOPS, 2012).

Assim como evidenciado pelo manual da instituição, a UNOPS é uma organização que se destaca por sua estrutura de gestão. A entidade possui quatro grupos centrais de gerenciamento que são chamados de “Pessoas e Mudanças”, “Finanças”, “Aquisições” e “Infraestrutura e Gerenciamento de Projetos”. Esses grupos formam a espinha dorsal da infraestrutura operacional da organização e foram criados para permitir a provisão eficiente e efetiva de suporte e aconselhamento aos usuários e clientes externos, garantindo o controle interno adequado (UNOPS, 2012).

Além dos quatro grupos centrais de gerenciamento, a UNOPS conta com outras funções, como: Legal, Suporte Corporativo (como tecnologia da informação e comunicação,

administração geral e segurança), Parcerias e Comunicações, Melhoria de Negócios, Ética, Auditoria e Investigação. Essas funções também podem se beneficiar dos princípios da abordagem de prática para garantir a ligação apropriada e o alinhamento de políticas, ferramentas e pessoas relacionadas à entidade (UNOPS, 2012).

O grupo de "Pessoas e Mudanças" é responsável pela gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da organização, tal grupo trabalha para garantir que a UNOPS possua as pessoas certas, com habilidades e conhecimentos adequados para cumprir seus objetivos estratégicos e táticos; "Finanças" é a parte responsável pela gestão financeira da organização, incluindo planejamento financeiro, contabilidade e relatórios, gerenciamento de riscos e controles internos; "Aquisições" é responsável por adquirir bens e serviços para a organização; "Infraestrutura e Gerenciamento de Projetos" é responsável pela gestão de projetos e infraestrutura da organização (UNOPS, 2012).

Os escritórios regionais da UNOPS são responsáveis por coordenar e integrar a entrega de projetos e programas em uma determinada região, além de implementar as estratégias corporativas nessa área. Eles são liderados por um Diretor Regional, que se reporta diretamente ao Diretor Executivo da UNOPS e ao Diretor de Operações (UNOPS, 2012).

Os escritórios regionais são cruciais para garantir que a UNOPS possa oferecer suporte eficiente e efetivo aos parceiros e clientes em todo o mundo, trabalhando em colaboração com outras unidades da organização. Eles estabelecem parcerias e mantêm relacionamentos com organizações da sociedade civil, governos e outras agências da ONU para garantir que a UNOPS possa atender às necessidades e prioridades regionais (UNOPS, 2012).

Os "Operational Hubs" e os "Operations Centres" são estruturas que gerenciam o risco estratégico e operacional associado a um conjunto específico de engajamentos regionais. Eles desenvolvem e entregam serviços com eficiência e contribuem para resultados sustentáveis dos parceiros, bem como para o alcance dos resultados de gestão da UNOPS. O objetivo dessas estruturas é supervisionar e permitir a entrega eficiente e efetiva dos centros de projeto e escritórios do país (UNOPS, 2012).

A diferença entre um "Operational Hub" e um "Operations Centre" está no objetivo de receita líquida da entidade da estrutura, sendo que o objetivo para os "Operational Hubs" é ligeiramente maior do que para os "Operations Centres". Ambas as estruturas realizam suas funções em relação aos Centros de Projetos e escritórios de país e são lideradas por um diretor de Hub/Centro que se reporta ao diretor regional (UNOPS, 2012).

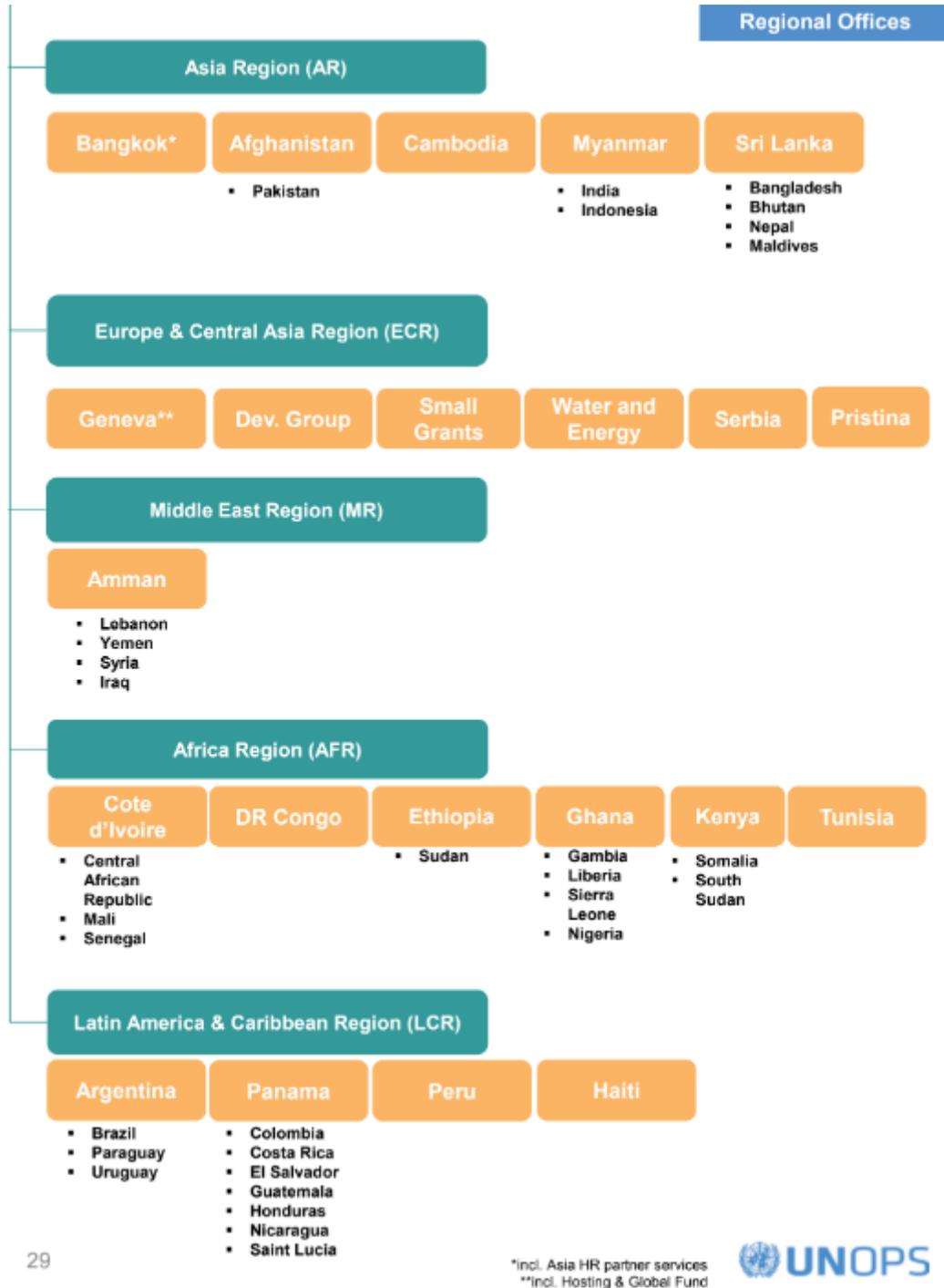
Um Centro de Operações é tido como a principal plataforma de entrega da UNOPS.

Ele é estabelecido para desenvolver e gerenciar uma parte do portfólio regional em que atua. O diretor do Centro de Operações representa a UNOPS no nível do país e participa do Grupo das Nações Unidas no país e do Grupo de Gestão de Segurança. O objetivo de um Centro de Operações é supervisionar e fornecer suporte econômico e efetivo a parceiros e clientes (UNOPS, 2012).

Um Centro de Projetos é uma plataforma alternativa de entrega da UNOPS. Geralmente é estabelecido quando a natureza de um projeto não exige a criação imediata de um Centro de Operações completo. O gerente do Centro de Projetos é o responsável pelo centro e se reporta diretamente ao Diretor Regional. O gerente do Centro de Projetos representa a UNOPS em nível de país e participa do time de gerenciamento de segurança das Nações Unidas. O objetivo do Centro de Projetos é supervisionar e fornecer suporte de forma econômica a parceiros e clientes. Na maioria dos casos, um Centro de Projetos é estabelecido com o propósito de desenvolver um portfólio que justifique a criação de um Centro de Operações (UNOPS, 2012).

Um Cluster é, também, uma plataforma de entrega alternativa, liderada por um Gerente de Cluster que se reporta ao Diretor Regional. O Cluster é uma unidade de negócios temática ou de outra forma definida, adaptada às necessidades específicas de parceiros e clientes para a entrega coordenada de suporte global ou em vários países, como por exemplo: Peace & Security Cluster (PSC), Water & Energy Cluster (WEC). Com isso, o objetivo de um Cluster é permitir e supervisionar a entrega eficiente e eficaz de suporte a parceiros e clientes. Quando apropriado, o Cluster entregará suporte diretamente a parceiros e clientes, ou instituirá modalidades que permitam a integração coordenada da entrega no portfólio de outras unidades de negócios (UNOPS, 2012).

Figura 3 - Escritórios regionais



UNOPS e seus serviços

No que tange aos serviços oferecidos pela UNOPS, a JIU REP segmenta os serviços oferecidos em 4 eixos: (a) Gestão abrangente de projetos, incluindo contratação de especialistas técnicos e suporte técnico; (b) Implementação de componentes de projetos em execução por outras organizações do sistema das Nações Unidas ou por instituições nacionais; (c) Supervisão de projetos e administração de empréstimos em nome de instituições financeiras internacionais; e (d) Serviços de gerenciamento para projetos financiados por múltiplos doadores, bilaterais e beneficiários (FOX, J. D. et al, 1988).

As especificidades da UNOPS tornam-se claras à medida que o órgão recebe a característica específica de ser uma entidade separada e identificável da ONU, mas que não é reconhecida como uma agência separada da ONU. A entidade se destaca por sua característica de auto-financiamento, a qual se dá através dos serviços providos pela organização, entretanto, diferentemente de outras organizações das nações unidas que geram lucro, a UNOPS não se enquadra como sendo uma entidade geradora de fundos para o sistema ONU, assim como salientado através de seus mandatos constitutivos e documentos oficiais. Ou seja, a UNOPS tem a característica de prover serviços e gestão para projetos sob a tutela do Sistema das Nações Unidas, entretanto não possui um mandato substantivo em nenhum setor de atividade em que exerce (FOX, J. D. et al, 1988).

Para que isso ocorra com sucesso, a UNOPS continua ligada de forma administrativa ao UNDP, recebendo prestações de serviços financeiros do programa de desenvolvimento. Tal decisão faz com que a UNOPS possua uma maior capacidade de organização e dedicação em seus campos de expertise e mantenha a sua complementaridade com o Sistema ONU, com a prestação de serviços especializados voltados para projetos do próprio sistema (FOX, J. D. et al, 1988).

Outrossim, o site institucional da UNOPS, atualmente, aponta que a entidade busca atingir o máximo de impacto possível em seus campos de atuação, prezando por proporcionar a promoção da sustentabilidade e o desenvolvimento das capacidades dos clientes. Para tal, a UNOPS seleciona cinco principais áreas de atuação, sendo elas: Infraestrutura, Gestão de Projetos, Aprovisionamento, Recursos Humanos e Gestão Financeira (UNOPS, 2023).

No que tange a área de Infraestrutura, o site oficial da UNOPS fornece dados acerca de sua efetividade e entregas. A UNOPS aponta que a infraestrutura tem se tornado um dos pilares fundamentais para o funcionamento da sociedade, impactando diretamente em aspectos como a conectividade, migração e mudanças climáticas e sendo responsável por

afetar 92% dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Portanto, a UNOPS acredita que a infraestrutura é um dos principais pontos para que o progresso dos objetivos globais seja atingido, para tal, a entidade conta com especialistas da área voltados ao planejamento, projeção e construção de soluções para o desenvolvimento de sistemas de infraestrutura sustentáveis, resilientes e inclusivos para seus clientes e parceiros (UNOPS, 2023).

A atuação da entidade na área de infraestrutura é voltada ao aprimoramento da infraestrutura de transporte, energia renovável, saúde, educação e aconselhamento e consultoria para governos, visando alcançar infraestruturas efetivas. Com isso, a UNOPS oferece serviços de consultoria e programas de assistência técnica para que seus parceiros e clientes possam alcançar uma melhor capacidade de planejamento, entrega e gerenciamento de infraestrutura. Para que isso ocorra, a UNOPS conta com a utilização das melhores práticas internacionais do ramo, tendo como colaboradores diretos os líderes da indústria de infraestrutura, como DLA Piper, WSP, Sweco, a Federação Internacional de Engenheiros e Consultores, Arup e a Universidade de Oxford (UNOPS, 2023).

No que tange aos serviços de Gestão de Projetos, a UNOPS é guiada pela crença de que a gestão efetiva de projetos pode proporcionar uma grande melhoria na vida de pessoas em necessidade através do uso mais eficiente e sustentável dos recursos. A UNOPS gerencia projetos de qualquer dimensão, entregando, também, a ampliação das capacidades internas de países em desenvolvimento na gestão de suas próprias iniciativas (UNOPS, 2023).

A entidade possui mais de duas décadas de experiência e conta com milhares de projetos entregues, a UNOPS oferece, através de seus serviços, agilidade e conhecimento técnico para a conclusão de projetos dentro do orçamento, prazo e atendendo aos requisitos de qualidade estipulados internacionalmente. A UNOPS aplica as mais reconhecidas metodologias de Gestão de Projetos em suas frentes de gestão, tendo como o reconhecimento internacional de expertise em gestão e sendo reconhecida com os mais prestigiados certificados internacionais - PeopleCert, a certificação de treinamento da organização; PMI, com o registro de provedor educacional; e AXELOS, que certifica a organização como um parceiro de consultoria (UNOPS, 2023).

Na área de Aprovisionamento, a UNOPS acredita que a eficiência na gestão de gastos públicos pode ser fundamental para a mudança. Com isso, a UNOPS tem o foco de prover modelos de aquisição mais transparentes, sustentáveis e resilientes que possam fortalecer e capacitar instituições que requisitam os serviços da entidade. A UNOPS se especializou em buscar oportunidades para seus parceiros e clientes no que tange a identificação de contratos públicos que possam ser aproveitados por eles. A entidade provê, através de uma abordagem

de aquisição sustentável, a realização de serviços de aquisição e fornecimento em nome de seus clientes - sendo um ótimo custo-benefício para os clientes. Outrossim, com a expertise e conhecimento de mercado, a UNOPS consegue mobilizar a gestão de operações para clientes e parceiros necessitados, como operações de ajuda humanitária ou na recuperação sustentável em cenários pós-desastre (UNOPS, 2023).

Por fim, ainda na área de Aprovisionamento, a UNOPS também fornece serviços de consultoria voltados ao aumento de transparência, eficácia e eficiência operacional no que tange ao setor de compras e cadeia de suprimentos. A entidade conta com especialistas e com as melhores práticas internacionais do ramo para que o fortalecimento de seus sistemas financeiros e de compras possam ser fortalecidos ao máximo - a UNOPS foi responsável, em 2020, por adquirir US\$ 1,3 bilhão em bens e serviços para seus parceiros em mais de 80 países ao redor do mundo (UNOPS, 2023).

Em seu setor de Gestão Financeira, a UNOPS busca combinar as práticas eficientes do setor privado com os valores estabelecidos pela ONU. Os serviços providos pela entidade buscam fornecer apoio fiduciário e de gestão de fundos - tendo fornecido esses serviços, desde 2010, para governos e instituições multilaterais, chegando a gerir quase \$ 2 bilhões de dólares. Os serviços oferecidos pela área contam com: gerenciamento de doações, gerenciamento de fundos conjuntos, consultoria, supervisão de orçamentos para projetos e gestão de programas. A UNOPS busca entregar soluções integradas e eficientes para seus parceiros, tendo a possibilidade de oferecer soluções específicas para problemas específicos - de acordo com o cenário do país em que é requisitada, como exemplo: a UNOPS auxiliou no monitoramento de fundos de programas de saúde como o Fundo Global de Combate à AIDS, tuberculose e malária (UNOPS, 2023).

No que tange ao setor de Recursos Humanos, a UNOPS busca oferecer soluções flexíveis e personalizadas para parceiros da ONU prezando pela velocidade e eficiência. A UNOPS fornece serviços de suporte de recursos humanos especializados para contextos de paz e segurança, emergências humanitárias, rápidas mudanças, desenvolvimento a longo prazo e para necessidades específicas de clientes e parceiros. Além disso, a UNOPS fornece os serviços específicos de gerenciamento de contratos, folha de pagamentos, recrutamento de especialistas e colaboradores (UNOPS, 2023).

GESTÃO DE PROJETOS INTERNACIONAIS

A gestão de projetos evoluiu de uma abordagem restrita a algumas áreas funcionais para se tornar um sistema corporativo que afeta todas as unidades de uma empresa. Projetos envolvem a cooperação de pessoas trabalhando juntas em direção a um objetivo comum, dentro de um prazo e orçamento definidos, com o objetivo de produzir resultados tangíveis (PMI Brasil, 2023).

As organizações realizam uma variedade de projetos para alcançar seus objetivos específicos. Elas estabelecem estruturas, normas e regulamentos para garantir uma governança adequada e o sucesso na execução desses projetos, criando assim normas culturais. O conjunto dessas estruturas, normas, regulamentos, processos, políticas, métodos, ferramentas de suporte e cultura circundante é chamado de "sistema de gerenciamento de projetos" (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

O gerenciamento de projetos é cada vez mais reconhecido como uma estratégia essencial para a sobrevivência das empresas. Aquelas que eram inicialmente contra esse tipo de gestão agora o defendem, culminando em um crescente reconhecimento da importância estratégica do gerenciamento de projetos no mundo corporativo (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

A abordagem de gerenciamento de projetos é relativamente moderna e envolve métodos de reestruturação da gestão e a adaptação de técnicas especiais de gerenciamento para obter um melhor controle e utilização dos recursos existentes. Em seu início, o gerenciamento de projetos estava restrito ao Departamento de Defesa dos Estados Unidos e às empresas de construção que atendiam a esse setor. Atualmente, o conceito é aplicado em diversas indústrias e organizações, como governos, construção, produtos farmacêuticos, produtos químicos, setor bancário, hospitais, contabilidade, publicidade, tecnologia, entre outros (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

No entanto, a estratégia de gerenciamento de projetos de uma organização não apenas afeta a escolha e o financiamento de projetos específicos e a definição de seus objetivos, mas também influencia o que é valorizado e como os resultados são alcançados e relatados (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

Cada projeto é gerenciado de acordo com suas necessidades e circunstâncias específicas. Em muitos casos, os projetos são semelhantes, o que justifica a aplicação de abordagens comuns de gestão baseadas em boas práticas identificadas para esse tipo

específico de projeto. Quando elementos gerais ou repetitivos são identificados em um ambiente de vários projetos, pode ser desejável introduzir um modelo de gestão de projetos (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

A interação social entre os membros do projeto desempenha um papel fundamental na consecução do objetivo final. Além disso, as características pessoais dos participantes e seu desempenho individual também afetam o resultado. É importante observar que as características humanas podem variar ao longo do tempo e que as reações podem ser diferentes de pessoa para pessoa, mesmo diante das mesmas circunstâncias (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

Os principais impulsionadores dos grandes projetos globais podem ser classificados em conformidade e desempenho. A conformidade diz respeito à aplicação correta dos recursos financeiros, garantindo que as despesas sejam realizadas de acordo com as normas e regulamentos estabelecidos. Isso resulta em melhorias no desempenho da organização como um todo (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

Por outro lado, o impulsionador de desempenho visa alcançar maior eficiência nos processos, economia em escala, desenvolvimento de novos produtos ou penetração em novos mercados. Ao padronizar as práticas e buscar a otimização dos recursos, as empresas podem alcançar maior eficiência e competitividade (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

No que tange aos projetos internacionais, esses são altamente atrativos para empresas que desejam expandir seus negócios além das fronteiras. No entanto, eles apresentam desafios adicionais devido à necessidade de colaboração entre parceiros internacionais e à natureza diferenciada dos ambientes de trabalho em comparação com as estruturas empresariais tradicionais (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

Os projetos internacionais podem assumir diferentes tipos e formatos, desde grandes obras de infraestrutura, campanhas de conscientização em países em desenvolvimento até a implementação de sistemas de software em subsidiárias de empresas multinacionais (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

Nesse contexto, é importante ressaltar que todas as atividades gerenciadas, que normalmente seriam tratadas de maneira rotineira, tornam-se mais críticas em projetos internacionais. Questões como agendamento de reuniões, formas de comunicação e cronograma do projeto precisam ser cuidadosamente consideradas devido à diversidade cultural e ao impacto que ela tem na gestão do projeto (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

A comunicação é frequentemente identificada como um dos aspectos da gestão de projetos mais influenciados pela cultura. Portanto, compreender e se adaptar às diferenças

culturais é fundamental para o sucesso dos projetos internacionais (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

A gestão de projetos, portanto, evoluiu para se tornar um sistema corporativo que afeta todas as áreas funcionais das empresas. Ela é reconhecida como uma estratégia essencial para a sobrevivência e sucesso organizacional. No contexto dos projetos internacionais, a conformidade e o desempenho são impulsionadores-chave, e a compreensão das diferenças culturais e o gerenciamento adequado dos recursos são fundamentais para alcançar resultados positivos (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

A gestão de projetos é uma prática profissional que se baseia em padrões estabelecidos para garantir a efetividade e eficácia na execução de projetos. Esses padrões foram desenvolvidos de forma independente por diferentes países e associações de gerenciamento de projetos. Um exemplo notável é o Project Management Institute (PMI), que publicou o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) em 1987, seguido por atualizações subsequentes (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

O PMBOK é amplamente reconhecido e utilizado internacionalmente, embora existam outras abordagens sugeridas por instituições como o Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Projects in Controlled Environments version2 (Prince2) e a International Project Management Association (IPMA) (PMI Brasil, 2023).

Um projeto é definido como um esforço temporário para realizar um empreendimento único, com alocação de recursos e gerenciamento das incertezas inerentes, com o objetivo de atingir os objetivos propostos. O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para garantir a execução efetiva e eficaz dos projetos (PMI Brasil, 2023).

O PMBOK divide os processos de gerenciamento de projetos em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Essa estrutura sequencial ajuda a guiar o desenvolvimento do projeto e a atender às expectativas das partes interessadas. Além disso, esses processos podem ser agrupados em onze áreas de conhecimento, como integração do projeto, escopo do projeto, tempo do projeto, custos do projeto, qualidade do projeto, recursos humanos do projeto, comunicações do projeto, riscos do projeto, aquisições do projeto e partes interessadas do projeto (GUIA PMBOK, 2014).

No gerenciamento de projetos, é fundamental lidar com riscos, desafios e oportunidades. O risco é a medida da probabilidade e das consequências da não realização de um objetivo definido pelo projeto. Já as oportunidades são eventos favoráveis que podem

surgir ao longo do projeto. É importante adotar uma abordagem sistêmica para gerenciar todas as variáveis que influenciam o sucesso ou o fracasso de um projeto (GUIA PMBOK, 2014).

O sucesso de um projeto está relacionado ao cumprimento do escopo, ao cumprimento do prazo e ao controle dos custos. Além disso, a aceitação por parte do cliente, a gestão adequada das mudanças, a ausência de perturbações no fluxo de trabalho da organização e a não mudança da cultura corporativa também são considerados indicadores de sucesso (GUIA PMBOK, 2014).

O gerenciamento de projetos apresenta desafios significativos, especialmente em ambientes dinâmicos e complexos. É fundamental considerar questões culturais, políticas, regionais e virtuais para alcançar o sucesso em projetos internacionais. A colaboração virtual e o fortalecimento das competências dos gerentes de projeto são essenciais para enfrentar os desafios impostos pela distância geográfica (GUIA PMBOK, 2014).

Portanto, a gestão de projetos é uma competência estratégica que permite que as organizações alcancem seus objetivos de negócio, unindo os resultados dos projetos às metas da empresa. É uma disciplina em constante evolução, com padrões e práticas estabelecidos por diversas associações e instituições. A adoção desses padrões e a aplicação efetiva das melhores práticas de gerenciamento de projetos podem aumentar significativamente as chances de sucesso em projetos, melhorando a eficiência, reduzindo riscos e maximizando os resultados alcançados (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

No entanto, é importante destacar que cada projeto é único e pode exigir abordagens personalizadas, adaptadas às suas características e requisitos específicos. O gerenciamento de projetos deve ser flexível o suficiente para se adaptar a diferentes contextos, culturas organizacionais e necessidades dos stakeholders (SANTOS, P. R. D. et al., 2017).

Outrossim, a gestão de projetos vai além das habilidades técnicas e requer também habilidades interpessoais e de liderança. Os gerentes de projetos desempenham um papel fundamental na coordenação de equipes, na comunicação eficaz, na resolução de conflitos e na motivação dos membros da equipe para alcançar os objetivos do projeto (PMI Brasil, 2023).

Como disciplina em constante evolução, a gestão de projetos continua a se desenvolver e incorporar novas abordagens, metodologias e tecnologias. A transformação digital tem tido um impacto significativo no gerenciamento de projetos, proporcionando novas ferramentas e técnicas para o planejamento, execução e monitoramento de projetos (PMI Brasil, 2023).

REFLEXÕES

A partir da execução das pesquisas e do entendimento sobre a funcionalidade da UNOPS acerca do gerenciamento de projetos internacionais tornou-se possível e necessário executar a construção de resultados e reflexões conjuntas do campo e entidade.

Tabela 1 - Resultados da UNOPS na Gestão de Projetos Internacionais.

Resultados da UNOPS na Gestão de Projetos Internacionais	
Especificidades da Gestão de Projetos Internacionais	Resultados comparativos da UNOPS em relação a Gestão de Projetos internacionais
Implementação bem-sucedida de projetos	A UNOPS desempenha um papel fundamental na implementação eficiente e eficaz de projetos e programas de desenvolvimento em diferentes áreas.
Flexibilidade e capacidade de adaptação	A UNOPS é capaz de se adaptar às necessidades específicas de cada projeto, fornecendo suporte em todas as etapas do ciclo de projetos.
Abordagem orientada a resultados	A UNOPS busca alcançar metas mensuráveis e produzir impactos tangíveis nas comunidades beneficiadas pelos projetos.
Garantia de qualidade e transparência	A UNOPS assegura a qualidade, transparência e prestação de contas dos projetos de desenvolvimento por meio de sua experiência em aquisições, contratações e gestão financeira.
Parcerias estratégicas	A UNOPS fortalece parcerias estratégicas com agências de financiamento e agências especializadas para garantir a implementação eficiente das atividades de desenvolvimento.
Contribuição para o desenvolvimento sustentável	A UNOPS promove o desenvolvimento sustentável e a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU.

Facilitação da comunicação e cooperação	A UNOPS desempenha um papel crucial na facilitação da comunicação e cooperação entre os parceiros internacionais, considerando as diferenças culturais e estruturas empresariais distintas.
Conformidade e impulsionadores de desempenho	A UNOPS fornece uma estrutura de governança e controle que promove a conformidade e impulsiona o desempenho dos projetos internacionais.
Alinhamento com padrões internacionais	A UNOPS utiliza padrões internacionais, como o PMBOK, como base para sua abordagem de gestão de projetos.
Habilidades interpessoais e de liderança	A UNOPS possui uma equipe experiente de gerentes de projetos que coordenam equipes multidisciplinares e promovem a colaboração necessária para o sucesso dos projetos.
Promoção da sustentabilidade e responsabilidade social	A UNOPS está comprometida em promover práticas de desenvolvimento sustentável, proteção ambiental, inclusão social e equidade de gênero.

Fonte: Elaboração própria, 2023.

No contexto da gestão de projetos internacionais, é crucial destacar o papel desempenhado pelo Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (UNOPS). Como uma organização especializada, a UNOPS desempenha uma função fundamental na implementação e gestão de projetos e programas de desenvolvimento em nome de outros organismos da ONU, governos e parceiros externos. Sua expertise técnica, abordagem orientada a resultados e compromisso com a sustentabilidade tornam a UNOPS um parceiro confiável e capacitado na condução de empreendimentos bem-sucedidos em todo o mundo.

No âmbito do modelo tripartite de cooperação para o desenvolvimento da ONU, é relevante ressaltar o papel complementar desempenhado pelo Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (UNOPS). A UNOPS é uma organização especializada que desempenha uma função crucial na implementação, gestão de projetos e confecção de programas de desenvolvimento em nome de outros organismos da ONU, governos e parceiros externos.

A UNOPS desempenha o papel de agência executora, trabalhando em estreita colaboração com as agências de financiamento e outras agências especializadas para assegurar

a implementação eficiente e eficaz das atividades de desenvolvimento. Sua expertise técnica e habilidades de gerenciamento de projetos contribuem para a implementação bem-sucedida de programas em diversas áreas, como infraestrutura, saúde, educação, governança e meio ambiente.

Uma das principais vantagens da UNOPS reside em sua flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades específicas de cada projeto. Ele fornece suporte em todas as etapas do ciclo de projetos, desde o planejamento inicial, implementação, monitoramento e avaliação. Além disso, a UNOPS é reconhecida por sua abordagem orientada a resultados, buscando alcançar metas mensuráveis e produzir impactos tangíveis nas comunidades beneficiadas.

A UNOPS também desempenha um papel crucial na garantia da qualidade, transparência e prestação de contas dos projetos de desenvolvimento. Sua experiência em aquisições, contratações e gestão financeira contribui para a execução eficiente dos recursos financeiros alocados, assegurando o uso responsável e eficaz dos fundos.

Dessa maneira, a UNOPS complementa o modelo tripartite de cooperação para o desenvolvimento da ONU, atuando como uma agência executora altamente especializada. Sua capacidade de gerenciar projetos complexos e seu compromisso com a eficiência e a obtenção de resultados o tornam um parceiro valioso no esforço coletivo para promover o desenvolvimento sustentável e alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU.

Outrossim, analisando as ondas do Official Development Assistance (ODA), a UNOPS se enquadra na terceira onda - caracterizada pela ênfase na eficiência, eficácia e sustentabilidade dos projetos de desenvolvimento. Essa onda busca promover a capacitação e apropriação dos países parceiros, com foco na construção de capacidades locais e no fortalecimento institucional. Nesse contexto, a UNOPS tem fortalecido sua capacidade de construir parcerias estratégicas, tanto com agências de financiamento como com agências especializadas, para assegurar a implementação eficiente e eficaz das atividades de desenvolvimento; Sua experiência em aquisições, contratações e gestão financeira contribui para a execução responsável e eficaz dos recursos financeiros alocados, garantindo a transparência e a prestação de contas dos projetos internacionais.

O campo da gestão de projetos evoluiu de uma abordagem restrita a algumas áreas funcionais para se tornar um sistema corporativo que afeta todas as unidades de uma empresa. Projetos envolvem a cooperação de pessoas trabalhando juntas em direção a um objetivo comum, dentro de um prazo e orçamento definidos, com o objetivo de produzir resultados

tangíveis. Nesse contexto, a United Nations Office for Project Services (UNOPS) desempenha um papel fundamental na gestão de projetos internacionais, garantindo a efetividade e eficácia na execução desses empreendimentos.

A gestão de projetos é reconhecida como uma estratégia essencial para a sobrevivência e sucesso organizacional, tendo sido valorizada de forma constante em diversos meios, para diversos locais e atores. Nesse cenário, a UNOPS se destaca como uma instituição que oferece conhecimentos especializados e serviços de gestão de projetos para governos e outras organizações internacionais.

Os projetos internacionais apresentam desafios adicionais devido à necessidade de colaboração entre parceiros internacionais e às diferenças culturais e estruturas empresariais distintas. A UNOPS desempenha um papel crucial ao facilitar a comunicação e a cooperação entre os envolvidos, considerando as particularidades de cada contexto. Ao compreender e se adaptar às diferenças culturais, a UNOPS contribui para o sucesso dos projetos internacionais.

Ainda no âmbito da gestão de projetos, a conformidade e o desempenho são impulsionadores-chave. A conformidade diz respeito à aplicação correta dos recursos financeiros, garantindo que as despesas sejam realizadas de acordo com as normas e regulamentos estabelecidos. Já o impulsionador de desempenho visa alcançar maior eficiência nos processos, economia em escala, desenvolvimento de novos produtos ou penetração em novos mercados. A UNOPS desempenha um papel fundamental ao fornecer uma estrutura de governança e controle que promove a conformidade e impulsiona o desempenho dos projetos internacionais.

Além disso, a UNOPS está alinhada com os padrões internacionais estabelecidos para a gestão de projetos. Diversas associações e instituições, como o Project Management Institute (PMI), têm desenvolvido padrões e melhores práticas reconhecidos globalmente. Esses padrões, como o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), fornecem diretrizes e orientações para a execução efetiva dos projetos. A UNOPS utiliza esses padrões como base para sua abordagem de gestão de projetos, garantindo que os empreendimentos sejam conduzidos de forma padronizada e eficiente.

A gestão de projetos vai além das habilidades técnicas e requer também habilidades interpessoais e de liderança. Os gerentes de projetos desempenham um papel fundamental na coordenação de equipes, na comunicação eficaz, na resolução de conflitos e na motivação dos membros da equipe para alcançar os objetivos do projeto. A UNOPS, por meio de seus profissionais especializados e sua abordagem abrangente, desempenha um papel crucial na gestão de projetos internacionais. Com uma equipe experiente de gerentes de projetos, a

UNOPS é capaz de liderar e coordenar equipes multidisciplinares em ambientes complexos, promovendo a colaboração e a sinergia necessárias para o sucesso dos projetos.

Outrossim, a UNOPS reconhece a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social na gestão de projetos. A organização está comprometida em promover práticas de desenvolvimento sustentável, respeitando os princípios da proteção ambiental, inclusão social e equidade de gênero. Essa abordagem integrada contribui para a criação de projetos que não apenas atingem seus objetivos técnicos, mas também geram benefícios tangíveis e duradouros para as comunidades e o meio ambiente.

CONCLUSÃO

O presente artigo buscou realizar uma análise aprofundada sobre a United Nations Office for Project Services (UNOPS) em relação a área de gerenciamento de projetos internacionais, procurando compreender sua relevância para a área; para tal, foram analisados seus aspectos gerais, história, mandato, objetivo, missão, estrutura e serviços. Outrossim, foram abordadas questões cruciais sobre a Organização das Nações Unidas (ONU), o contexto histórico pós-guerra, as iniciativas voltadas a Assistência Oficial ao Desenvolvimento e o modelo tripartite que rege as Nações Unidas - elementos cruciais para uma análise mais ampla sobre a UNOPS e seu desenvolvimento dentro do contexto das Nações Unidas.

Após uma busca por bibliografias específicas sobre o tema, chegou-se à conclusão de que são poucas as contribuições acadêmicas que relacionam os eixos de gerenciamento de projetos e UNOPS. Portanto, foram necessárias diversas análises documentais - como os relatórios da JIU, manuais institucionais da própria UNOPS e decisões da Assembleia Geral da ONU - para a confecção histórica e operacional da entidade, bem como seus percalços ao longo do seu desenvolvimento histórico como entidade. Outrossim, foram analisados artigos que tangenciam o tema de gerenciamento de projetos na intenção de levantar suas especificidades como uma área inovadora e em constante expansão.

Com isso, ao analisar tais pontos específicos, foi possível chegar a compreensão da importância dessa entidade na implementação eficiente e eficaz de projetos internacionais - seu papel como facilitadora e suas entregas de qualidade acerca dos serviços de gerenciamento de projetos, bem como sua atuação como um parceiro estratégico e importante para governos e outras entidades.

Nesse contexto, foi observado que a UNOPS desempenha um papel crucial ao fornecer apoio operacional e técnico para a implementação de projetos em diversas áreas da sociedade - como infraestrutura, saúde, educação e desenvolvimento sustentável. A abordagem baseada em parcerias, a busca por excelência nos resultados e as especificidades que ressaltam o aspecto de cooperação foram identificados como elementos cruciais para o sucesso dos projetos empreendidos em colaboração com governos e outras organizações.

Entretanto, urge ressaltar a quase inexistência de literaturas acadêmicas acerca do tema proposto. Espera-se que o presente estudo traga contribuições para o campo, visto sua extensa descrição acerca dos principais pontos da UNOPS, também é esperado que esse estudo possa fornecer um panorama inicial para futuras pesquisas que buscam compreender e aprofundar o tema de gerenciamento de projetos no contexto internacional e UNOPS.

REFERÊNCIAS

DIJKZEUL, Dennis. **Reform for Result in the UN System: A Study of UNOPS**. 1. ed. Portland, OR: Palgrave MacMillan, 2000. p. 1-77.

FOX, J. D. *et al.* UNITED NATIONS OFFICE FOR PROJECT SERVICES (UNOPS): BROADER ENGAGEMENT WITH UNITED NATIONS SYSTEM ORGANIZATIONS. **Report of the Joint Inspection Unit on the United Nations Office for Project Services**, GENEVA, v. 1, n. 1, p. 1-15, mai./1988. Disponível em: <http://web.undp.org/execbrd/archives/sessions/eb/Annual-1999/A-53-788.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2023.

GENERAL ASSEMBLY. A/471753. 3 December 1992. Distr. GENERAL. Forty-seventh session. Agenda items 47 and 104. **RESTRUCTURING AND REVITALIZATION OF THE UNITED NATIONS IN THE ECONOMIC, SOCIAL AND RELATED FIELDS**. Programme budget for the biennium 1992-1993. Páginas 1-7.

GENERAL ASSEMBLY. Resolution adopted by the General Assembly on 20 December 2010. Distr.: General. 28 March 2011. 65/176. **Renaming of the Executive Board of the United Nations Development Programme/United Nations Population Fund to include the United Nations Office for Project Services**. Páginas 1-2.

GOVERNING COUNCIL OF THE UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **DP/1988/INF**. 13 February 1988 Special session, 16-18 February 1988, New York. Item 4 of the provisional agenda. Nova Iorque, 1988. 10 p.

GOVERNING COUNCIL OF THE UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Report on the Organizational Meeting for 1984 and the Thirty-First Session Economic and Social Council: Official Records**, 1984 Supplement No. 10. United Nations, New York, 1984.

GUIA PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5 a ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

OREND, Brian. **Introduction to International Studies**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013. p. 307-325.

PMI Brasil. **O que é gerenciamento de projetos?** Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>. Acesso em 25 mai. 2023: PMI-Brasil, 2023.

SANTOS, P. R. D; SANTOS, M. R. D; SHIBAO, Fabio Ytoshi. PROJETOS INTERNACIONAIS E OS RISCOS ASSOCIADOS À SUA GESTÃO. **REVISTA LIVRE DE SUSTENTABILIDADE E EMPREENDEDORISMO**, Curitiba, v. 2, n. 4, p. 63-83, ago./2017. Disponível em: <http://relise.eco.br/index.php/relise/article/view/93/96>. Acesso em: 11 abr. 2023.

UNJIU. **About the Joint Inspection Unit.** Disponível em: <https://www.unjiu.org/content/about-jiu>. Acesso em: 1 mai. 2023.

UNOPS. ABOUT UNOPS: Organizational Structure . **UNOPS Orientation Manual**, Denmark, v. 1, n. 1, p. 25-31, fev./2012. Disponível em: https://content.unops.org/HR-Documents/UNOPS_orientation_manual_EN.pdf. Acesso em: 18 abr. 2023.

UNOPS. ABOUT UNOPS: What we do . **UNOPS Orientation Manual**, Denmark, v. 1, n. 1, p. 17-23, fev./2012. Disponível em: https://content.unops.org/HR-Documents/UNOPS_orientation_manual_EN.pdf. Acesso em: 18 abr. 2023.

UNOPS. **FINANCIAL MANAGEMENT.** Disponível em: <https://www.unops.org/expertise/financial-management>. Acesso em: 30 abr. 2023.

UNOPS. **HUMAN RESOURCES.** Disponível em: <https://www.unops.org/expertise/hr-services>. Acesso em: 30 abr. 2023.

UNOPS. **INFRASTRUCTURE.** Disponível em: <https://www.unops.org/expertise/infrastructure>. Acesso em: 29 mar. 2023.

UNOPS. **PROCUREMENT.** Disponível em: <https://www.unops.org/expertise/procurement>. Acesso em: 28 mar. 2023.

UNOPS. **PROJECT MANAGEMENT.** Disponível em: <https://www.unops.org/expertise/project-management>. Acesso em: 4 abr. 2023.