



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONOMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Vítor do Nascimento da Silva

**Gerenciamento de projetos em universidades: um estudo de caso na Universidade
Federal de Santa Catarina**

Florianópolis
2020

Vítor do Nascimento da Silva

**Gerenciamento de projetos em universidades: um estudo de caso na Universidade
Federal de Santa Catarina**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Administração Universitária da Universidade
Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de
mestre em Administração Universitária.
Orientador: Prof. Dr. Maurício Rissi.

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Vitor do Nascimento da
Gerenciamento de projetos em universidades: um estudo
de caso na Universidade Federal de Santa Catarina / Vitor
do Nascimento da Silva ; orientador, Mauricio Rissi , 2020.
208 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gerenciamento de
Projetos. 3. Gestão Universitária. 4. Escritório de
Gerenciamento de Projetos. 5. Gerenciamento de Portfólio.
I. , Mauricio Rissi. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Vítor do Nascimento da Silva

**Gerenciamento de projetos em universidades: um estudo de caso na Universidade
Federal de Santa Catarina**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Anderson Sasaki Vasques Pacheco, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) /PPGAU

Prof. Júlio Eduardo Ornelas Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) /PPGAU

Prof. Humberto Tonani Tosta, Dr.
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenador(a) do Programa

Prof. Maurício Rissi, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2020

Este trabalho é dedicado à Deus, à minha esposa Franciele, às minhas filhas Letícia e Maria Clara, aos meus pais, irmãos, familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Como não começar agradecendo a Deus pela Sua presença viva, por todos os dons recebidos e pelo Seu Amor que me sustenta a cada dia.

À minha esposa Franciele, por sua entrega ao nosso matrimônio e à nossa família, por todo apoio e incentivo. Por estarmos, na unidade e na individualidade, crescendo juntos na alegria e na tristeza, na saúde e na doença, por todos os dias das nossas vidas!

Às minhas filhas Letícia e Maria Clara, que deram um sentido mais profundo e alegre para este mestrado!

Aos meus pais, irmãos e amigos pela amizade e incentivo de sempre!

Ao Prof. Maurício Rissi, orientador exemplar, um efetivo “mestre” que com zelo, disponibilidade e entusiasmo me guiou nessa jornada.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária (PPGAU).

Aos membros da banca, pelo cuidado na leitura do trabalho, nas sugestões e nas orientações.

Aos gestores e à equipe da PROPESQ pelo apoio e incentivo no dia a dia.

Agradeço a São Josemaria Escrivá, que nos ensina a converter todos os momentos e circunstâncias em ocasião de amar a Deus e de servir com alegria e com simplicidade a todos.

Agradeço ao jovem Marcelo Câmara, pelo testemunho de “tudo fazermos com amor!”.

Fazei tudo por Amor.
Assim não há coisas pequenas: tudo é grande.
A perseverança nas pequenas coisas, por Amor, é
heroísmo.

São Josemaria Escrivá (1934)

RESUMO

Esta pesquisa tem como tema o gerenciamento de projetos na gestão universitária. Formulou-se como questão de pesquisa “quais as diretrizes necessárias para o gerenciamento de projetos em universidades”. Em atenção a essa questão estabeleceu-se como objetivo geral: “Propor diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades”. Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Caracterizar os tipos de projetos desenvolvidos na universidade estudada; b) Conhecer os processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores de projetos; c) Conhecer as políticas e processos de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição. d) Analisar as potencialidades e fragilidades dos processos de gerenciamento praticados pelos coordenadores e das políticas e procedimentos estabelecidos pela instituição; e) Elaborar diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada de abordagem predominantemente qualitativa. Quanto aos fins é descritiva e quanto aos meios: estudo de caso, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Analisou-se o caso da Universidade Federal de Santa Catarina e como população definiu-se “os projetos nas áreas de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão, que envolviam recursos financeiros e estavam em andamento na data da coleta de dados” (julho de 2019), composta por um total de 1.687 projetos. Os sujeitos foram categorizados em dois tipos: (a) Coordenadores dos projetos: 783 pessoas; b) Gestores das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão: 6 pessoas. A seleção dos sujeitos “coordenadores de projetos” foi por censo por acessibilidade e obteve-se participação de 155 sujeitos. Foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com todos os sujeitos “gestores das áreas” (6 pessoas). Após realização de análise interpretativa e de análise estatística descritiva dos dados foi elaborada uma proposta de diretrizes para o gerenciamento de projetos a serem aplicadas em universidades, respeitadas as particularidades de cada instituição. Concluiu-se com a pesquisa que todos os objetivos foram atendidos e que as diretrizes necessárias para o gerenciamento de projetos em universidades devem atender as características dos “Projetos Acadêmicos” e dos “Projetos de Gestão Universitária” e conter: (a) Elaboração e implementação de Política Institucional de Gerenciamento de Projetos; (b) Elaboração e implementação de funções do Gerenciamento de Portfólio; e (c) Estruturação e implementação de Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Gestão Universitária. Escritório de Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

This master's work focuses on project management in the university environment. The main question to be answered is: “what are the guidelines for good project management in universities?”. To answer this question, the following general objective was defined: “To propose guidelines for project management in universities”. To achieve it, the following specific objectives were outlined: a) To characterize the types of projects developed at the selected university; b) Know the main project management procedures used by the project coordinators; c) Know the project management policies and processes established by the institution. d) Analyze the strengths and weaknesses of the management processes practiced by the coordinators and the policies and procedures established by the selected university; e) Develop guidelines to improve project management at universities. This is an applied research work with a predominantly qualitative approach. Its purpose is descriptive. It involves case study, documentary research, bibliographic research and field research. The Universidade Federal de Santa Catarina was selected as a case study. The population was composed of “projects in the areas of teaching, research, extension and administration, which involved financial resources and were in progress in July 2019”, comprising a total of 1,687 projects. Respondents were divided into two categories: (a) Project coordinators: 783 people; b) Teaching, research, extension and administration managers: 6 people. The data of the “project coordinators” were obtained through a questionnaire answered by 155 coordinators. Interviews were carried out with a semi-structured script with all managers (6 people). After performing an interpretative analysis and descriptive statistical analysis of the data, a proposal for guidelines for project management to be applied in universities was prepared, respecting the particularities of each institution. It was concluded with the research that all objectives were met and that the necessary guidelines for project management in universities must meet the characteristics of the “Academic Projects” and the “University Administration Projects” and contain: (a) Elaboration and implementation an Institutional Project Management Policy; (b) Elaboration and implementation of Portfolio Management functions; and (c) Structuring and implementing a Project Management Office.

Keywords: Project management. University management. Project Management Office.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida do projeto	35
Figura 2 – Exemplo de interações de grupos de processos dentro de um projeto ou fase	36
Figura 3 – Gerenciamento de Projetos Organizacional	46
Figura 4 – Exemplo de portfólio	48
Figura 5 – População da pesquisa.....	64
Figura 6 – Categorias e Fatores de Análise	68
Figura 7 – Organograma da Universidade Federal de Santa Catarina	70
Figura 8 – Gerenciamento de Portfólio da Gestão Universitária.....	163
Figura 9 – Portfólio de Projetos Acadêmicos.....	165
Figura 10 – Portfólio de Projetos Acadêmicos (segmentado por área)	165
Figura 11 – Escritório de Gerenciamento de Projetos na Gestão Universitária	167

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Classificação dos projetos por funções da universidade	75
Gráfico 2 – Quantidade de projetos por quantidade de pessoas na equipe.....	76
Gráfico 3 – Total de pessoas por tipo de vínculo com a UFSC.....	76
Gráfico 4 – Quantidade de projetos por tipo de pessoa na equipe	78
Gráfico 5 – Quantidade de coordenadores e números de projetos gerenciados	79
Gráfico 6 – Quantidade de projetos por faixa orçamentária.....	82
Gráfico 7 – Composição dos orçamentos dos projetos por categorias	83
Gráfico 8 – Principais financiadores por total de recursos financeiros (em R\$).....	84
Gráfico 9 – Principais financiadores por quantidade de projetos	87
Gráfico 10 – Coordenadores por orçamento de projeto	88
Gráfico 11 – Responsáveis pela gestão dos recursos financeiros.....	90
Gráfico 12 – Quantidade de coordenadores por tempo na instituição e tempo na coordenação de projetos	94
Gráfico 13 – Quantidade de coordenadores com formação em gerenciamento de projetos	95
Gráfico 14 – Quantidade de coordenadores por faixa orçamentária do projeto	97
Gráfico 15 – Quantidade de coordenadores por quantidade de membros na equipe	98
Gráfico 16 – Percentual de coordenadores que praticam processos de planejamento (por processo).....	101
Gráfico 17 – Percentual de coordenadores que praticam processos de execução (por processo)	103
Gráfico 18 – Percentual de coordenadores que praticam processos de monitoramento e controle (por processo)	105
Gráfico 19 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento por área de conhecimento	107
Gráfico 20 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento da integração.....	108
Gráfico 21 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento do cronograma.....	109
Gráfico 22 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento do cronograma por intensidade.....	110
Gráfico 23 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento dos recursos.....	111

Gráfico 24 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento dos recursos por intensidade	112
Gráfico 25 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento das comunicações.....	113
Gráfico 26 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento das comunicações por intensidade.....	113
Gráfico 27 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento dos custos.....	114
Gráfico 28 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento dos custos por intensidade.....	115
Gráfico 29 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento do escopo.....	116
Gráfico 30 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento do escopo por intensidade.....	117
Gráfico 31 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento das aquisições.....	118
Gráfico 32 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento das aquisições por intensidade.....	118
Gráfico 33 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento da qualidade.....	119
Gráfico 34 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento da qualidade por intensidade.....	120
Gráfico 35 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento das partes interessadas.....	121
Gráfico 36 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento das partes interessadas por intensidade.....	121
Gráfico 37 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento dos riscos.....	122
Gráfico 38 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento dos riscos por intensidade	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre projetos e atividades/operações.....	26
Quadro 2 – Primeira e segunda onda de gestão de projetos	28
Quadro 3 – Percepções equivocadas em relação ao gerenciamento de projetos.	31
Quadro 4 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos	36
Quadro 5 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.....	38
Quadro 6 – Grupos de processos, conceitos dos processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento relacionadas.....	40
Quadro 7 – Conceitos de gerenciamento de programa e gerenciamento de portfólio.....	46
Quadro 8 – Benefícios com a implementação do escritório de projetos	50
Quadro 9 – Tipos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP).....	53
Quadro 10 – Semelhanças entre a classificação dos escritórios de projetos dos diferentes autores.....	54
Quadro 11 – Resumo dos procedimentos metodológicos	66
Quadro 12 – Conceitos dos tipos de projetos	72
Quadro 13 – Síntese das características dos projetos da instituição por categoria de análise..	91
Quadro 14 – Síntese dos processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores.....	124
Quadro 15 – Atribuições por tipo de escritório de projetos identificadas na instituição	139
Quadro 16 – Síntese dos processos estabelecidos pela instituição	140
Quadro 17 – Síntese das fragilidades e potencialidades do gerenciamento de projetos na universidade estudada.....	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de projetos.....	71
Tabela 2 – Tipos de projetos por área.....	73
Tabela 3 – Participação em projetos por tipo de vínculo com a UFSC (categoria)	78
Tabela 4 – Orçamento por tipo de projeto	81
Tabela 5 – Tipo de Financiadores (origem dos recursos).....	84
Tabela 6 – Financiadores vinculados ao governo federal.....	85
Tabela 7 – Tipos de projetos coordenados pelos respondentes	96
Tabela 8 – Documentos que autorizam a existência do projeto (Termo de Abertura).....	99
Tabela 9 – Percentual de coordenadores que praticam processos por grupo de processo.....	106
Tabela 10 – Principais aspectos positivos da gestão de projetos na universidade na percepção dos coordenadores	141
Tabela 11 – Principais aspectos negativos da gestão de projetos na universidade na percepção dos coordenadores	143

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEB - Agência Espacial Brasileira
ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica
APCN – Apresentação de Propostas de Cursos Novos
BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DINTER - Doutorado Acadêmico Interinstitucional
EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos
EMBRAPII - Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
E-MEC - Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GPO – Gerenciamento de Projetos Organizacional
INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPMA - *International Project Management Association*
ITI - Instituto Nacional de Tecnologia da Informação
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MINTER - Mestrado Acadêmico Interinstitucional
Oasisbr - Portal Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB – Produto Interno Bruto
PMBOK - Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos
PMI - *Project Management Institute*
PMO – *Project Management Office*
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
Redalyc - Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
SciELO - *Scientific Electronic Library Online*
SIGPEX - Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão
Sisgc - Sistema de Gerenciamento de Convênios
SPA - Sistema de Processos Administrativos

SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*

UEMS - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1OBJETIVOS	21
1.2JUSTIFICATIVA	22
1.3ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1GERENCIAMENTO DE PROJETOS	25
2.1.1	Projeto.....	25
2.1.2	Gerenciamento de Projetos.....	28
2.1.3	Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).....	33
2.2GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZACIONAL (GPO)	45
2.2.1	Gerenciamento de portfólio	47
2.2.2	Escritório de Gerenciamento de Projetos	49
2.3GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA	55
2.3.1	Gestão Universitária	55
2.3.2	Gerenciamento de Projetos nas Universidades	57
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
4	RESULTADOS.....	69
4.1CARACTERIZAÇÃO DOS TIPOS DE PROJETOS	70
4.1.1	Tipos de Projetos.....	71
4.1.2	Composição das equipes e coordenação dos projetos.....	75
4.1.3	Recursos financeiros	80
4.2PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PRATICADOS PELOS COORDENADORES	93
4.2.1	Perfil dos coordenadores de projetos respondentes.....	94
4.2.2	Processo de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores (por grupo de processos).....	99
4.2.3	Processo de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores (por área de conhecimento).....	106

4.3	POLÍTICAS E PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTABELECIDOS PELA INSTITUIÇÃO	130
4.3.1	Processo de gerenciamento de projetos.....	132
4.3.2	Gerenciamento de portfólio	135
4.3.3	Escritório de gerenciamento de projetos	137
4.4	POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA INSTITUIÇÃO	141
4.4.1	Potencialidades e fragilidades na percepção dos coordenadores.....	141
4.4.2	Potencialidades e fragilidades na percepção dos gestores.....	145
4.4.3	Potencialidades e fragilidades com base na literatura.....	147
4.5	DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UNIVERSIDADES	158
4.5.1	Elaboração e implementação de Política Institucional de Gerenciamento de Projetos.....	158
4.5.2	Elaboração e implementação de funções de Gerenciamento de Portfólio	162
4.5.3	Estruturação e implementação de Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	166
4.5.4	Premissas para implementação das diretrizes propostas	167
5	CONCLUSÕES	169
	REFERÊNCIAS	173
	APÊNDICE E -Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - ENTREVISTA.....	193
	APÊNDICE F - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - QUESTIONÁRIO	195
	APÊNDICE G – Relação dos processos praticados pelos coordenadores em ordem por processos mais praticados.....	197
	APÊNDICE H – Principais aspectos positivos e aspectos negativos na percepção dos coordenadores	200

1 INTRODUÇÃO

Projetos têm sido desenvolvidos ao longo dos séculos como um instrumento para transformar ideias em resultados e contribuíram para a realização de empreendimentos que marcam a história da humanidade. Os produtos, serviços e resultados obtidos por meio de projetos têm os tornado indispensáveis para que as organizações alcancem seus objetivos (PMI, 2017; VALERIANO, 2005). Shenhar e Dvir (2007, p. 217) comentam que “numa época em que as organizações precisam estar constantemente mudando, a única maneira de ela mudar é por meio de projetos. Nenhuma estratégia, plano de investimento, ideia, inovação ou negócio novo consegue progredir ou ter sucesso sem projetos”.

De forma geral, todas as organizações vivem de projetos, mesmo aquelas cujo produto final não seja gerado por projeto. As atividades relacionadas a projetos são responsáveis por 25% do PIB mundial, o que representa algo em torno de 10 trilhões de dólares, segundo informações do *Project Management Institute* (PMI), instituição internacional voltada à disseminação das práticas em gerenciamento de projetos (CARVALHO; RABECHINI JR., 2017).

Shenhar e Dvir (2007) relatam que tem coletado dados, por 15 anos, em mais de 600 projetos nos diversos setores da economia e os resultados demonstram que 85% dos projetos estudados deixaram de cumprir com as metas de tempo e orçamento, com uma média de excesso em 70% em tempo e 60% em orçamento. Segundo Crawford (2011) a maioria dos projetos tecnológicos falham por motivos relacionados à gestão, em vez de técnicos.

Vargas (2003) comenta que a maioria das pessoas que iniciam seus trabalhos com projetos não sabe que passos seguir para planejar, executar e controlar um projeto de maneira eficaz. Muitas dessas pessoas não sabem sequer como começar um projeto.

Na perspectiva de PMI (2017) os projetos mal gerenciados ou a falta de gerenciamento de projetos podem resultar em prazos perdidos, estouros de orçamento, retrabalho, expansão descontrolada do projeto, incapacidade de alcançar os objetivos para os quais o projeto foi empreendido, entre outros. Nesse contexto, Carvalho e Rabechini Jr (2017, p. 6) afirmam que “investir na adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos é fundamental e tem sido uma preocupação crescente nas empresas”.

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação habilidades, conhecimento e técnicas para se obter os resultados esperados pelos projetos (PMI, 2017). Constatam-se na literatura especializada que a adoção de práticas de gerenciamento de projetos traz inúmeros benefícios, como o aumento na eficiência durante a execução do projeto e o alinhamento dos

objetivos dos projetos com as estratégias da organização (VALERIANO, 2005; RABECHINI JR.; CARVALHO, 2006; KERZNER, 2007, 2013b; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017; PMI, 2017).

As universidades são consideradas organizações complexas, cuja atuação se realiza por meio das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; SOUZA, 2009; MARCOVITCH *et al.*, 2017). A gestão dessas instituições necessita estar adequada à complexidade acadêmica e administrativa proveniente da multiplicidade de objetivos, interesses, grupos existentes e às especificidades das atividades desempenhadas nas mais diversas áreas de conhecimento (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; ALBUQUERQUE; ALBUQUERQUE; RIBEIRO, 2012; MEYER; JUNIOR, 2013). Nesse sentido, o estudo e a aplicação de boas práticas de gerenciamento de projetos nas Universidades, respeitadas as características próprias desse tipo de instituição, contribui para o aperfeiçoamento da gestão universitária.

Mediante ao exposto, torna-se relevante para a gestão universitária se questionar sobre a prática de gerenciamento de seus projetos e analisar: quais as características dos projetos desenvolvidos? Quais as necessidades em termos de processos para o planejamento, a execução, o acompanhamento e a finalização desses projetos? Quais as necessidades de processos e estruturas para o aperfeiçoamento do gerenciamento de projetos em nível institucional? Quais os elementos necessários para o alinhamento dos projetos ao planejamento da instituição? Percebe-se, portanto, que estudar como os projetos são gerenciados no âmbito das universidades, considerando ao mesmo tempo as peculiaridades dessas instituições e as boas práticas reconhecidas internacionalmente, tende a ampliar o conhecimento em administração universitária e desenvolver ferramentas e técnicas aplicáveis para a gestão das universidades. Neste sentido, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais as diretrizes necessárias para o gerenciamento de projetos em universidades?

1.1 OBJETIVOS

Em atenção à questão de pesquisa estabeleceu-se como objetivo geral: “Propor diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades”.

Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os tipos de projetos desenvolvidos na universidade estudada;
- b) Conhecer os processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores de projetos;

- c) Conhecer as políticas e processos de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição;
- d) Analisar as potencialidades e fragilidades dos processos de gerenciamento praticados pelos coordenadores e das políticas e processos estabelecidos pela instituição;
- e) Elaborar diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades.

1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a importância deste estudo ao se perceber a relevância do tema gerenciamento de projetos em universidades, haja vista na gestão universitária, como na gestão das demais organizações, a implementação de processos e estruturas de gerenciamento de projetos impacta no desempenho da organização, no aperfeiçoamento dos processos, em ganhos de eficiência e no aumento da eficácia dos projetos desenvolvidos (VITORINO; CARNIELLO, 2010; TEIXEIRA; MACCARI; KNISS, 2012; MOUTINHO; KNISS; RABECHINI JR., 2013; CARVALHO, 2016; SIEDSCHLAG; JUNIOR; ALVES, 2016).

No Brasil, existem 199 universidades, de acordo com consulta realizada em dezembro de 2019 no Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (e-MEC), as quais se utilizam de projetos para desempenhar suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Cita-se como exemplo a Universidade Federal de Santa Catarina que possui, conforme dados coletados em julho de 2019, cerca de 5 mil projetos em andamento nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, os quais envolvem mais de 13 mil pessoas em suas equipes, incluindo servidores docentes, servidores técnicos administrativos, alunos e profissionais contratados. Cerca 1.700 projetos (33% do total) envolvem o gerenciamento de recursos financeiros e movimentavam em torno de 580 milhões de reais. Esses números reforçam a importância da pesquisa e sua aplicabilidade nas universidades.

A originalidade da pesquisa é evidenciada tendo em vista a ausência de publicações que abordem o gerenciamento de projetos nas universidades em nível institucional. Em análise bibliométrica nos artigos científicos publicados em periódicos indexados na base de dados Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc) verificou-se que é oportuna à ampliação dos estudos voltados para a gestão de projetos nas universidades (SILVA; MELO; RISSI, 2019).

Em outro estudo, feito por meio de busca sistemática de literatura em 8 bases de dados - Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc), Portal

Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto (Oasisbr), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®), EBSCOhost *Research Platform*, *Web of Science*, Scopus®, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO); e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) - não se identificou publicações que abordem com profundidade o tema gerenciamento de projetos no âmbito das instituições universitárias. O referido estudo identificou que das 21 publicações relacionadas ao tema gerenciamento de projetos na gestão universitária, apenas 9 (43%) analisam tipos de projetos inerentes às Universidades (como por exemplo: projeto de pesquisa ou projeto de extensão), as demais publicações, inclusive suas referências bibliográficas, abordam o tema gerenciamento de projetos de maneira ampla sem analisar com profundidade as especificidades dos projetos relacionados às áreas de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão das universidades (SILVA; RISSI, 2019).

Segundo Silva e Rissi (2019), embora existam publicações sobre a gestão de projetos em universidades, observa-se que elas abordam alguns elementos de gestão de projetos em situações específicas das universidades, como por exemplo: gestão de projetos de um evento educacional, ou gerenciamento de projetos de extensão; ou escritório de projetos de um laboratório de pesquisa de desenvolvimento. Entretanto, em nenhuma das publicações a gestão dos projetos é analisada segundo a perspectiva de gerenciamento organizacional de projetos, conforme PMI (2017).

Corroborando com a importância da pesquisa no tema, a afirmação de Carvalho e Rabechini (2017) de que a vocação do Brasil em trabalhar com projetos não tem sido registrada através de literatura especializada, e que os interessados em gerenciamento de projetos no Brasil têm convivido, essencialmente, com literatura estrangeira. Diante disso, o estudo poderá contribuir para o desenvolvimento da linha de pesquisa “análises, modelos e técnicas em gestão universitária” e com a prática da gestão universitária.

Quanto à oportunidade, a pesquisa é oportuna, pois prevê como resultado uma proposta de diretrizes para o gerenciamento de projetos que poderão ser aplicadas na universidade estudada ainda na vigência da implantação do PDI (2020-2024), bem como na implantação do planejamento de outras instituições universitárias. A oportunidade da pesquisa também é observada no interesse que os gestores das áreas de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão demonstraram pelo tema da pesquisa.

Ainda, em relação à aplicabilidade, destaca-se que a pesquisa está aderente aos objetivos estratégicos institucionais da UFSC contidos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2020-2024), a seguir: (a) “G. 1 - Assegurar uma Gestão Universitária de Qualidade”; (b) “G. 8 – Desenvolver a interdisciplinaridade dos projetos institucionais”; (c)

“Gov.3 - Fortalecer as políticas de governança e profissionalização da gestão”; e (d) “Gov. 13 – Ampliar a captação de recursos financeiros orçamentários e extraorçamentários” (UFSC, 2019a).

Quanto à viabilidade da pesquisa, informa-se que pesquisador é servidor da instituição, teve acesso às Pró-Reitorias e Secretarias relacionadas às áreas de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão para coleta de dados, bem como aos coordenadores de projetos. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC, parecer nº 3.092.472, e não envolveu recursos financeiros.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: 1) Introdução; 2) Fundamentação Teórica, 3) Procedimentos Metodológicos, 4) Resultados; 5) Conclusões.

Na introdução, capítulo 1, contextualiza-se o tema gerenciamento de projetos nas universidades, apresentam-se os objetivos e a justificativa da pesquisa, e faz-se esta descrição da estrutura do trabalho.

A fundamentação teórica, capítulo 2, aborda três assuntos principais: a) gerenciamento de projetos, b) gerenciamento de projetos organizacional e c) gerenciamento de projetos na gestão universitária.

No capítulo 3 são descritos os procedimentos metodológicos, a caracterização da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados, as categorias e fatores de análises utilizados.

São apresentados no capítulo 4 os resultados da pesquisa e por fim, no capítulo 5 são feitas as conclusões do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contém os seguintes tópicos que dão sustentação teórica à pesquisa: a) gerenciamento de projetos; b) gerenciamento de projetos organizacional e c) gerenciamento de projetos na gestão universitária.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Descrevem-se nesta seção os fundamentos teóricos sobre projeto, gerenciamento de projetos e os benefícios da aplicação do gerenciamento de projetos para as organizações.

2.1.1 Projeto

Projetos são empreendidos por centenas de anos e os seus resultados contribuíram ao longo da história para o desenvolvimento da humanidade. Citam-se alguns exemplos de projetos considerados grandes realizações: as Pirâmides do Egito, a Grande Muralha da China o Canal do Panamá; as viagens pioneiras de Cristóvão Colombo; o desenvolvimento de aviões comerciais; a vacina contra a poliomielite, os dispositivos portáteis de posicionamento global (GPS); entre tantas outras realizações que são classificadas como projetos (PMI, 2017; VALERIANO, 2005).

Valeriano (2005) comenta que certamente os mais antigos projetos deviam estar voltados para as necessidades mais básicas como a instalação da agricultura, o preparo e execução de uma campanha de caçada, a criação de dispositivos e sistemas de segurança ou de defesa. Ainda que primitivos, esses projetos possuíam algum tipo de organização e de administração cuja finalidade era alcançar um determinado objetivo em um período de tempo definido.

De acordo com Vargas (2003, p. 9) “os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos, operacionais, bem como na vida pessoal de cada um”. No âmbito das organizações, são exemplos de projetos: o desenvolvimento de um novo produto para o mercado; a expansão de um serviço; a melhoria de um processo de negócio em uma organização; a aquisição e instalação de um novo sistema de hardware de computador; a realização de pesquisas para desenvolver um novo processo de fabricação, ou ainda, a construção de um edifício (PMI, 2017).

Os projetos podem se diferenciar entre si em muitos aspectos como: tecnologia, tamanho, risco, ambiente, consumidor, contrato, complexidade, habilidades, geografia. Eles atingem todos os níveis da organização, podem envolver uma pequena quantidade de pessoas, ou milhares delas. Podem levar menos de um dia ou vários anos. (SHENHAR; DVIR, 2007; VARGAS, 2003).

Mesmo que os projetos possam possuir inúmeras variações, todos apresentam algumas características mínimas que os definem como tal. A literatura apresenta as duas principais características indispensáveis para que uma ação seja classificada como um projeto (VALERIANO, 2005; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017; PMI, 2017):

- a) Temporalidade: os projetos devem possuir um início e fim definido.
- b) Singularidade: o produto, serviço ou resultado do projeto é diferente de todos os similares feitos anteriormente.

Além da temporalidade e da singularidade, outras características estão presentes nos projetos. (VARGAS, 2003; VALERIANO, 2004; KERZNER, 2007; PMI, 2017), entre as quais se citam:

- a) As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis;
- b) Consomem recursos e operam sob pressões de prazos, custos e qualidade;
- c) Contém um conjunto de ações executadas de forma coordenada;
- d) São conduzidos por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos;
- e) Podem envolver um único indivíduo ou um grupo, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações.

Ao definir um projeto, os autores estabelecem as diferenças entre o conceito de projeto e de atividade ou operação. Para Vargas (2003) as atividades de projetos e as atividades rotineiras (operações) têm as mesmas necessidades – reuniões, telefonemas, relatórios, análises, entre outros – e isso dificulta a distinção entre ambas. Entretanto, a diferença está nos objetivos e no tempo de execução: os projetos possuem objetivos claros e definidos em um período determinado de tempo, enquanto os trabalhos rotineiros são realizados por períodos indefinidos sem necessariamente terem um objetivo bem definido. O Quadro 1 resume as principais diferenças entre os projetos e atividades/operações:

Quadro 1 – Diferenças entre projetos e atividades/operações

Projetos	Atividades/Operações
“Envolvem iniciativas singulares, únicas, como o lançamento de novos produtos, novas organizações ou novas iniciativas, melhoria de	“Envolvem atividades repetitivas e contínuas, como manufatura, serviço e produção”.

produtos existentes e investimento em infraestrutura da empresa”.	
“Têm por finalidade criar algo ainda não existente, seja um produto ou um serviço”.	“Produz repetidamente um dado produto ou presta continuamente um serviço”

Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (2007, p. 15) e Valeriano (2005, p. 23).

O gerenciamento de operações ocupa-se da produção contínua de mercadorias e/ou serviços e tem por objetivo assegurar que as operações continuem de forma eficiente através do uso dos melhores recursos necessários para atender às exigências dos clientes (PMI, 2017).

Valeriano (2005) afirma que as operações correntes, com sua sequência de processos repetidamente executados, geralmente são distribuídas a órgãos incumbidos da execução de tarefas especializadas, sob a denominação genérica de “departamentos” e que o projeto, por ser temporário, é executado por uma organização transitória, com equipe de projeto que envolvem profissionais de diversas especializações, formando equipes multifuncionais ou multidepartamentais. Segundo o autor “os projetos dão origem a uma nova operação, novo produto ou concorrem para significativos melhoramentos naqueles já existentes” (VALERIANO, 2005, p. 23).

Optou-se nesta pesquisa por utilizar o conceito de projeto difundido pelo *Project Management Institute* (PMI), instituição internacional fundada em 1960 que, segundo Shenhar e Dvir (2007, p. 20) “tem, desde então, feito um trabalho notável na construção do Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), o qual se tornou, de fato, o padrão da disciplina”.

O PMI define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p. 4). Esse conceito sintetiza as características de singularidade, de temporalidade, bem como demais aspectos apresentados anteriormente.

Além do conceito de projeto, faz-se necessário descrever outros dois conceitos diretamente relacionados a esse: a) conceito de subprojeto e b) conceito de programa.

Vargas (2003) afirma que um subprojeto é responsável por uma pequena parte do projeto total ou por fases extremamente específicas do projeto, e não tem sentido se tratado isoladamente. Para o autor “subprojeto desvinculado de um projeto é como um braço fora do corpo” (VARGAS, 2003, p. 10). O termo programa é utilizado apenas quando vários projetos estão reunidos em um conjunto de benefícios ou estratégias comuns, podendo ter vida própria isoladamente. Segundo o autor, “um programa seria como um conjunto de pessoas que se reúnem com objetivos comuns, porém com vidas independentes” (VARGAS, 2003, p. 10).

PMI (2017, p. 11) define programa como “um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”.

Os conceitos de projeto e de programa acima apresentados estão relacionados ao conceito de “gerenciamento de projetos” e “gerenciamento de projetos organizacional” que serão tratados nas seções a seguir.

2.1.2 Gerenciamento de Projetos

Os autores Shenhar e Dvir (2007) informam que o gerenciamento de projetos não é algo novo e, como uma disciplina formal, nasceu em meados do século 20. Segundo Kerzner (2013a), as raízes da gestão de projetos surgiram durante a década de 1960, nos Estados Unidos, no Departamento de Defesa e nas empresas de construção pesada.

Carvalho e Rabechini Jr (2017) discorrem sobre a evolução do gerenciamento de projetos e relatam que na década de 1960 surgem as primeiras associações nos Estados Unidos e na Europa, como o *Project Management Institute* (PMI) e a *International Project Management Association* (IPMA). Na década de 1970 ocorre grande impulso de *softwares* e apoio a gestão de projetos como um promissor mercado, que se consolidaram nas décadas seguintes. Os autores consideram essas duas décadas uma fase embrionária em que a gestão de projetos estava pulverizada em diversas áreas, sem ainda atingir uma identidade. Descrevem que nas décadas seguintes (1980 e 1990) ocorre o que chamam de “primeira onda” de gestão de projetos, em que as boas práticas de gerenciamento de projetos se consolidaram. Segundo os autores, a partir dos anos 2000, as questões organizacionais de gestão de projetos passaram a configurar uma nova tendência, o que chamam de “segunda onda”, cujo foco está em modelos organizacionais de gestão de projetos.

O Quadro 2 resume as principais características e benefícios de cada uma das duas ondas, conforme Carvalho e Rabechini Jr (2017):

Quadro 2 – Primeira e segunda onda de gestão de projetos

Onda	Característica	Benefícios
Primeira onda	Questões básicas de gerenciamento de projetos, com maior concentração na gestão do escopo e do acompanhamento de prazos e custos através do uso de cronograma físico-financeiros.	Maior eficiência na utilização dos recursos
Segunda Onda	Gestão de projetos no âmbito organizacional. O	Produção de mais

	foco não é mais o projeto mais a multiplicidade de projetos e programas que concorrem por recursos continuamente.	resultados, eficácia.
--	---	-----------------------

Fonte: adaptado de Carvalho e Rabechini Jr (2017; 2006)

O gerenciamento de projetos passou por evoluções que expandiram o seu uso, que era quase exclusivo dos grandes empreendimentos e megaprojetos, cujo prazo médio variava de três a cinco anos, para se voltarem para outras áreas, como por exemplo, o setor da tecnologia, cujos projetos possuem prazos entre 2 e 24 meses (VALERIANO, 2005; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017)

Para Kerzner (2018) o gerenciamento de projetos não é mais visto como um sistema totalmente interno para a organização, mas como uma arma competitiva que traz níveis mais elevados de qualidade e aumento das oportunidades de valor agregado, passando a ser tratado, por muitas organizações, como uma competência estratégica.

PMI (2017, p. 10) define gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”. Para Shenhar e Dvir (2007) o gerenciamento de projetos não é um conjunto de regras e processos para todos os projetos, mas é situacional, contextual e não apresenta um único tamanho.

Segundo PMI (2017), o gerenciamento de projetos envolve: identificação dos requisitos do projeto; abordagem das diferentes necessidades; preocupações e expectativas das partes interessadas; estabelecimentos e manutenção de comunicação ativa com as partes interessadas; gerenciamento de recursos; entres outros. Uma parte interessada no projeto é “um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio” (PMI, 2017, p. 718).

Ao tratar do gerenciamento de projetos, Kerzner (2004) comenta que se cada empresa que adotou o gerenciamento de projetos continua utilizando, é porque funciona. O mesmo autor, no intuito de demonstrar a importância do gerenciamento de projetos, faz o seguinte questionamento:

Tente lembrar-se de uma empresa, apenas uma, que tenha desistido de utilizar a gestão de projetos depois de tê-la implantado? Provavelmente não conseguirá. Todas as empresas que adotaram a gestão de projetos ainda utilizam. Por quê? Simplesmente porque dá bons resultados (KERZNER, 2007, p. 23).

A literatura atesta os benefícios do gerenciamento de projetos ao afirmar que a sua implementação contribui para que as organizações consigam resultados melhores, sejam mais fortes, mais eficientes e entreguem valor de forma mais consistente (SHENHAR; DVIR, 2007; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017; PMI, 2017).

Dado o ambiente dinâmico e complexo das organizações “os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente” (PMI, 2017, p. 10).

Neste contexto o gerenciamento de projetos torna-se uma ferramenta de grande relevância, uma vez que possibilita aos indivíduos e organizações (VARGAS, 2003; PMI, 2017):

- a) Cumprirem os objetivos;
- b) Aumentarem as chances de sucesso;
- c) Serem mais previsíveis e evitarem surpresas durante a execução dos trabalhos;
- d) Anteciparem as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- e) Agilizarem as decisões já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- f) Responderem a riscos em tempo hábil;
- g) Otimizarem o uso dos recursos organizacionais: alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;
- h) Identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas;
- i) Gerenciarem e equilibrarem as influências das restrições como escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos;
- j) Gerenciarem melhor as mudanças;
- k) Documentarem e facilitarem as estimativas para futuros projetos.

Kerzner (2013b) comenta que primeiramente, o gerenciamento de projetos foi visto como uma simples ferramenta de agendamento para os trabalhadores e por isso, os executivos não viam razão para olhar mais de perto a gestão de projeto e, conseqüentemente, não conseguiam reconhecer os verdadeiros benefícios que poderiam trazer. O autor apresenta percepções equivocadas que se pode ter em relação ao impacto do gerenciamento de projetos para as organizações, conforme Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Percepções equivocadas em relação ao gerenciamento de projetos.

Aspecto	Percepção equivocada	Percepção adequada à realidade
Resolução de Problemas.	Acabará criando mais problemas do que o habitual.	Fornecer um processo estruturado para resolver eficazmente os problemas.
Custo de gerenciamento de projetos.	Exigirá mais pessoas e aumentar nossos custos indiretos.	Permite abaixar custo das operações realizando mais trabalho em menos tempo e com menos recursos sem nenhum sacrifício na qualidade.
Rentabilidade.	A rentabilidade pode diminuir.	A rentabilidade aumentará.
Alterações de escopo.	Aumentará o número de mudanças de escopo em projetos.	Proporciona um melhor controle das mudanças de escopo.
Pessoal.	A gestão de projetos precisará de mais pessoal e aumentará os custos gerais.	A gestão de projetos permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal.
Desempenho organizacional.	Criará a instabilidade organizacional e aumentará o potencial para conflitos.	Torna a organização mais eficiente e eficaz através de melhores princípios de comportamento organizacional
Relacionamento com os clientes.	A gestão de projetos é, na verdade, “colírio nos olhos”, para agradar aos clientes.	A gestão de projetos permite que se trabalhe em maior proximidade com relação aos clientes.
Aplicabilidade	É aplicável apenas a grandes projetos de longo prazo, tais como aeroespacial, defesa e construção.	Todos os projetos em todas as áreas podem se beneficiar dos princípios de gerenciamento de projetos.
Qualidade	Aumentará o potencial de problemas de qualidade.	Aumentará a qualidade de produtos e serviços.
Poder/autoridade	Aumentará o poder e os problemas da autoridade.	A gerência de projeto reduzirá a maioria dos problemas do poder/autoridade.
Foco	A gestão de projetos centra-se na sub-otimização, olhando apenas para o projeto.	A gestão de projetos permite tomar melhores decisões para o melhor interesse da empresa.
Resultado	Entrega produtos a um cliente.	Oferece soluções para um cliente.
Competitividade.	O custo da gerência de projeto pode fazer-nos não competitivos.	A gestão de projetos fará a empresa progredir (e realçará a reputação).

Fonte: Adaptado de Kerzner (2007, 2013b).

Ressalta-se a importância do gerenciamento de projetos para as organizações com a recomendação de Shenhar e Dvir (2007, p. 221): “Trate seus projetos como investimentos, não como custos!”. Ainda no intuito de evidenciar essa importância, listam-se as principais falhas e insucessos ocasionados pela falta processos, ferramentas e técnicas de gestão de projetos, segundo Vargas (2003):

- a) As metas e os objetivos são mal estabelecidos, ou não são compreendidos pelos escalões inferiores;

- b) Há pouca compreensão da complexidade do projeto;
- c) O projeto inclui muitas atividades e muito pouco tempo para realizá-las;
- d) As estimativas financeiras são pobres e incompletas;
- e) O projeto é baseado em dados insuficientes, ou inadequados;
- f) O sistema de controle é inadequado;
- g) Criaram-se muitas dependências no uso de softwares de gestão de projetos;
- h) O projeto foi estimado com base na experiência empírica dos envolvidos, deixando em segundo plano os dados históricos de projetos similares, ou até mesmo análises estatísticas efetuadas;
- i) O treinamento e capacitação foram inadequados;
- j) Faltou liderança do gerente de projeto;
- k) Não foi destinado tempo para as estimativas e para o planejamento;
- l) Não se conheciam as necessidades de pessoal, equipamentos e materiais;
- m) Fracassou a integração dos elementos-chave do escopo do projeto;
- n) Cliente e projeto tinham expectativas distintas e, muitas vezes, opostas;
- o) Não se conheciam os pontos-chave do projeto;
- p) Ninguém verificou se as pessoas envolvidas nas atividades tinham conhecimento necessário para executá-las;
- q) As pessoas não estavam trabalhando nos mesmos padrões, ou os padrões de trabalho não foram estabelecidos.

Sabe-se que os benefícios com a aplicação de processos e ferramentas de gerenciamento de projetos podem ser obtidos nos mais variados tipos e complexidades de organizações. De acordo com Vargas (2003) o gerenciamento de projetos pode ser aplicado em qualquer situação onde exista um empreendimento que foge ao que é fixo e rotineiro na empresa e o sucesso está em identificar e diferenciar o projeto das demais atividades desenvolvidas na organização. Kerzner (2013a) informa que a natureza orgânica das práticas de gerenciamento de projetos permite que se adaptem as ferramentas e os processos de gerenciamento de projetos a uma variedade de ambientes diferentes.

Shenhar e Dvir (2007, p. 51) afirmam que “o que os gerentes mais precisam é de um modelo para ajudá-los a identificar as diferenças entre os projetos, classificar seus próprios projeto e selecionar a abordagem correta para eles”.

A institucionalização de práticas de gerenciamento de projetos envolve o estabelecimento de políticas, procedimentos e diretrizes. Embora não seja uma tarefa simples,

permite que o trabalho seja realizado em menos tempo, a um menor custo, com menos recurso e sem prejuízos à qualidade (KERZNER, 2007, 2013b).

Alerta-se que, haja vista cada organização possui uma cultura única, é compreensível que se tenha fases do projeto, pontos de decisão, e critérios de sucesso diferentes entre as organizações. Nenhuma abordagem cabe a todas as instituições, dos diferentes setores, de diferentes tamanhos (KERZNER, 2018). Os processos de gerenciamento para projetos pequenos não é o mesmo para os projetos grandes, e os projetos de baixa tecnologia serão diferentes dos projetos de alta-tecnologia (SHENHAR; DVIR, 2007).

Conclui-se esta subseção que descreve as características do gerenciamento de projetos, com a afirmação de Carvalho e Rabechini Jr (2017, p. 18):

A eficiência no gerenciamento dos projetos é obtida através do uso sistemático das boas práticas de gerenciamento, que envolvem as áreas de conhecimento, os grupos processo e o disciplinado monitoramento do ciclo de vida. As empresas, recentemente, têm adotado essas práticas, que são propagadas pelos guias de gerenciamento de projetos, dentre os quais se destaca, pela sua difusão, o PMBOK do Project Management Institute (PMI) (CARVALHO; RABECHINI JR., 2017, p. 18).

Na próxima subseção será apresentado o Guia PMBOK e os principais elementos de gerenciamento de projetos contidos nesse guia.

2.1.3 Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)

O *Project Management Institute* (PMI) é uma instituição internacional, fundada em 1969 nos Estados Unidos, que envolve mais de 700 mil profissionais de gerenciamento de projetos em todo o mundo. O PMI publica o que chama de “conhecimento em gerenciamento de projetos” (BOK, sigla em inglês de “*body of knowledge*”), que ficou conhecido como “PMBOK” (PMI, 2017, 2019)

O Guia PMBOK® (Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), ou apenas “PMBOK”, identifica um subconjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos geralmente reconhecidos como boas práticas. Considera-se boa prática quando existe um acordo geral de que a aplicação pode aumentar as chances de sucesso de muitos projetos entregarem os resultados esperados. Os conhecimentos e as práticas descritas no PMBOK são aplicáveis na maioria dos projetos, na maior parte das vezes e existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade (PMI, 2017).

As atualizações do PMBOK ocorrem a cada 4 ou 5 anos e tem por objetivo manter o guia atual e relevante. A primeira edição foi publicada em 1996 e em 2017 o PMI publicou a 6ª edição. A publicação PMBOK é única entre os padrões globais do PMI porque contém um guia e um padrão. O padrão (ligado à ISO 21500) apresenta conceitos-chave (é a base que por trás do guia e descreve o que fazer para ser bem sucedido), enquanto o guia expande com informações adicionais sobre como usar práticas comprovadas (SOTILLE, 2017).

Tanto o guia quanto o padrão, são baseados em práticas descritivas, e não em práticas prescritivas. O PMBOK é diferente de uma metodologia, visto que uma metodologia é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham numa disciplina. Neste sentido, a publicação traz considerações sobre a adaptação dos processos de gerenciamento de acordo com a complexidade de cada projeto, no intuito de ajustar como a forma eles são aplicados, inclusive para ambientes ágeis e adaptativos. O PMBOK é, portanto, uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas de acordo com as necessidades de seus projetos (PMI, 2017).

O Guia PMBOK® tem se tornado referência mundial da prática de gerenciamento de projetos (CRAWFORD, 2011; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017). Ele identifica as atividades aceitas pelo setor e consideradas como melhores práticas para cada grupo de processos. Essas práticas recomendadas podem ser estruturadas para criar uma metodologia de gerenciamento de projetos que possa ser aplicada e personalizada a uma variedade de projetos (KERZNER, 2013a).

Considerando o reconhecimento internacional do PMBOK, decidiu-se por utilizá-lo como principal referência para apresentar e definir os elementos que compõe o gerenciamento de projetos, entre eles:

- a) Ciclo de vida do projeto;
- b) Grupo de processos em gerenciamento de projetos;
- c) Área de conhecimento em gerenciamento de projetos.

2.1.3.1 Ciclo de vida do projeto

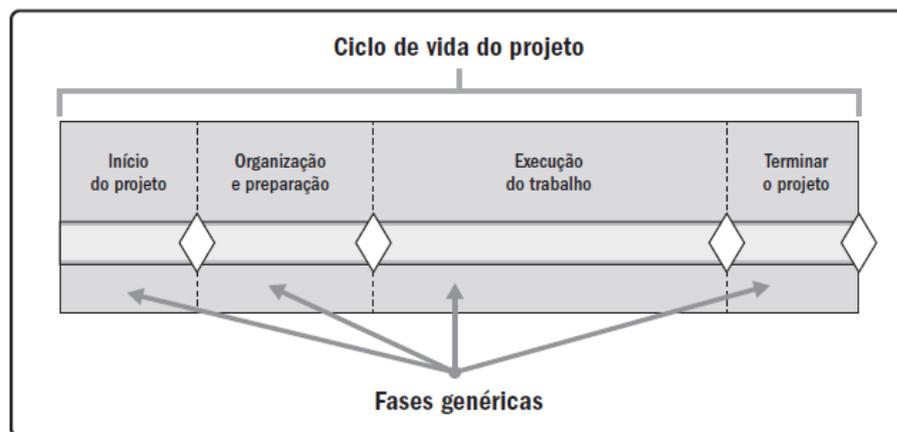
Define-se ciclo de vida como “a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão” (PMI, 2017, p. 547) e uma fase é definida como “um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que possibilita a conclusão de uma ou mais entregas” (PMI, 2017, p. 547). As fases podem ser sequenciais, interativas ou sobrepostas e a caracterização

de cada fase (nome, quantidade e duração) dependerá das necessidades de cada projeto e de cada organização. Vargas (2003, p. 32), comenta que a “descrição do ciclo de vida do projeto pode ser genérica, representada por um único gráfico, ou detalhada, incluindo vários gráficos, fluxogramas e tabelas, específicos de cada atividade”.

Recomenda-se que as fases tenham prazo definido, com um ponto de início, fim ou controle (às vezes denominado como revisão de fase, ponto de verificação, marco ou outro termo), em que se monitora o desempenho do projeto (PMI, 2017).

O ciclo de vida fornece a estrutura básica para o gerenciamento de projetos, a qual poderá ser aplicada a projetos de diferentes complexidades, tamanhos e necessidades. Apresenta-se na Figura 1, a seguir, a representação do ciclo de vida, conforme PMI (2017), que contém as seguintes fases genéricas: 1) Início do projeto; 2) Organização e preparação; 3) Execução do trabalho; 4) Terminar o projeto.

Figura 1 – Ciclo de vida do projeto



Fonte: PMI (2017, p. 548).

O entendimento do ciclo de vida do projeto tem auxiliado aos gerentes a administrar de forma mais linear os processos. Através das suas fases, é possível entender melhor as saídas esperadas, bem como a equipe do projeto tende a respeitar os requisitos de cada fase e a controlar a execução de forma mais profissional (VARGAS, 2003; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017).

2.1.3.2 Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Um processo é “uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas” (PMI, 2017, p. 720).

PMI (2017) apresenta 49 processos de gerenciamento de projetos que são agrupados em cinco grupos: 1) iniciação, 2) planejamento, 4) execução 3) monitoramento e controle; e; 5) encerramento. Cada grupo de processos consiste no “agrupamento lógico de processos de gerenciamento de projetos para atingir os objetivos específicos do projeto” (PMI, 2017, p. 23).

Ressalta-se que um grupo de processo não corresponde, necessariamente, a uma fase do projeto. Se o projeto estiver dividido em fases como desenvolvimento do conceito, estudo de viabilidade, concepção, protótipo, construção, ou teste, entre outras, os grupos de processos podem ser repetidos em cada fase, de acordo com a necessidade (PMI, 2017).

O Quadro 4 a seguir, descreve o conceito de cada um dos grupos de processos, conforme PMI (2017):

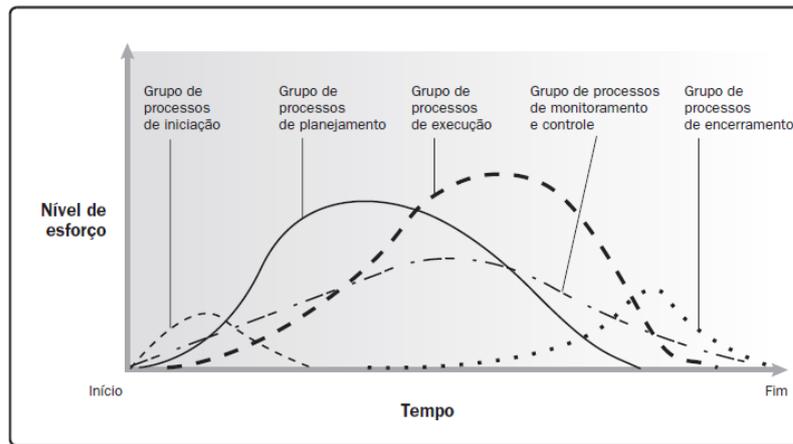
Quadro 4 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Grupo de Processos	Conceito, conforme PMI (2017)
Grupo de processos de iniciação	Processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
Grupo de processos de planejamento	Processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
Grupo de processos de execução	Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto.
Grupo de processos de monitoramento e controle	Processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
Grupo de processos de encerramento	Processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

Fonte: adaptado de PMI (2017, p. 23)

A realização dos processos ocorre de maneira dinâmica e integrada. Os grupos de processos se sobrepõem e interagem entre si, de forma que a saída de um processo pode ser a entrada de outro, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Exemplo de interações de grupos de processos dentro de um projeto ou fase



Fonte: PMI (2017, p. 555)

Embora o Guia PMBOK® apresente 49 processos de gerenciamento de projetos, distribuídos entre os cinco grupos de processos, considera-se que cada projeto é único e que a aplicação, ou não, de cada um dos processos ocorre de maneira singular, respeitando as características e complexidades dos diferentes tipos de projetos e dos diferentes tipos de organização, bem como seu estágio de maturidade em gerenciamento de projetos.

Cada tipo de projeto demanda tratamento diferenciado no que concerne ao seu gerenciamento, e para tipos distintos de projetos não podemos aplicar um pacote padronizado de gestão (CARVALHO; RABECHINI JR., 2017).

Cabe ainda apresentar os conceitos associados ao objetivo específico “c) Conhecer as políticas e procedimentos de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição”. São os conceitos de “política” e de “procedimento”. Entende-se por política “um padrão estruturado de ações adotado pela organização tal que a política da organização possa ser explicada como um conjunto de princípios básicos que governam a conduta da mesma” (PMI, 2017, p. 720) e considera-se procedimento “um método estabelecido para alcançar um desempenho ou resultado consistente; normalmente, um procedimento pode ser descrito como a sequência de etapas a serem usadas para executar um processo” (PMI, 2017, p. 720).

2.1.3.3 Área de conhecimento em gerenciamento de projetos

Os 49 processos de gerenciamento de projetos também são categorizados por área de conhecimento. PMI (2017) define área de conhecimento como “uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos dos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas”.

O Guia PMBOK® descreve dez áreas de conhecimento, inter-relacionadas entre si, que são utilizadas na maioria dos projetos e na maior partes das vezes (PMI, 2017), as quais são descritas no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

Área de conhecimento	Conceito, conforme PMI (2017)
Gerenciamento da integração	Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos.
Gerenciamento do escopo	Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.
Gerenciamento do cronograma	Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.
Gerenciamento dos custos	Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento da qualidade	Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
Gerenciamento dos recursos	Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
Gerenciamento das comunicações	Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.
Gerenciamento dos riscos	Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
Gerenciamento das aquisições	Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
Gerenciamento das partes interessadas	Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

Fonte: adaptado de PMI (2017, p. 23)

PMI (2017) afirma que as necessidades de um projeto específico podem exigir uma ou mais áreas de conhecimento adicionais, como por exemplo, uma construção pode exigir gerenciamento financeiro ou gerenciamento de segurança e saúde. Os processos categorizados nas áreas de conhecimento podem ou não ser aplicados, de acordo com as características e necessidade de cada projeto. Carvalho e Rabechini Jr. (2017) comentam que existem muitos

projetos com necessidades que extrapolam as áreas de conhecimento e outros que, evidentemente, não requerem tanta sofisticação.

Para cada uma das dez áreas de conhecimento, o Guia PMBOK descreve os respectivos processos de gerenciamento de projetos e apresenta as entradas, ferramentas e técnicas e saídas desses processos. Cabe lembrar que esses mesmos processos também são associados aos grupos de processos: iniciação, planejamento, monitoramento e controle e encerramento. No intuito de apresentar uma visão geral dos processos de gerenciamento de projetos e as conexões entre áreas de conhecimento e os grupo de processos, elaborou-se o Quadro 6, a seguir, em que se descreve para cada grupo de processo, os processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento vinculadas a esses processos, conforme PMI (2017).

Quadro 6 – Grupos de processos, conceitos dos processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento relacionadas

Grupo de processos de iniciação		
Área de conhecimento	Processo*	Descrição do processo
Gerenciamento da integração.	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto.	“Desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto” (PMI, 2017, p. 70).
Gerenciamento das partes interessadas.	13.1 Identificar as Partes Interessadas.	“Identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influencia e impacto potencial no sucesso do projeto” (PMI, 2017, p. 503).
Grupo de processos de planejamento		
Área de conhecimento	Processo*	Descrição do processo
Gerenciamento da integração do projeto.	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto.	“Definir, preparar e coordenar todos os componentes do plano e consolidá-los em um plano integrado de gerenciamento do projeto” (PMI, 2017, p. 70).
Gerenciamento do escopo do projeto.	5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo.	“Criar um plano de gerenciamento do escopo que documenta como os escopos do projeto e do produto serão definidos, validados e controlados” (PMI, 2017, p. 129).
	5.2 Coletar os Requisitos.	“Determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto” (PMI, 2017, p. 129).
	5.3 Definir o Escopo.	“Desenvolver uma descrição detalhada do projeto e do produto” (PMI, 2017, p. 129).
	5.4 Criar a EAP.	“Subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis” (PMI, 2017, p. 129).
Gerenciamento do cronograma do projeto.	6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma.	“Estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto” (PMI, 2017, p. 173).
	6.2 Definir as Atividades.	“Identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto” (PMI, 2017, p. 173).
	6.3 Sequenciar as Atividades.	“Identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto” (PMI, 2017, p. 173).
	6.4 Estimar as Durações das Atividades.	“Estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades individuais com os recursos estimados” (PMI, 2017, p. 173).
	6.5 Desenvolver o Cronograma.	“Análise de sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma do projeto para execução, monitoramento e controle do mesmo” (PMI,

		2017, p. 173).
Gerenciamento dos custos do projeto.	7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos.	“Definir como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados” (PMI, 2017, p. 231).
	7.2 Estimar os Custos.	“Desenvolver uma aproximação dos recursos monetários necessários para terminar o trabalho do projeto” (PMI, 2017, p. 231).
	7.3 Determinar o Orçamento.	“Processo que agrega os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada” (PMI, 2017, p. 231).
Gerenciamento da qualidade do projeto.	8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade.	“Identificar os requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, e documentar como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade” (PMI, 2017, p. 271).
Gerenciamento dos recursos do projeto.	9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos.	“Definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe” (PMI, 2017, p. 307).
	9.2 Estimar os Recursos das Atividades.	“Estimar recursos da equipe, o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto” (PMI, 2017, p. 307).
Gerenciamento das comunicações do projeto.	10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações.	“Desenvolver uma abordagem e um plano adequado para atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, nos ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto” (PMI, 2017, p. 359).
Gerenciamento dos riscos do projeto.	11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos.	“Definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto” (PMI, 2017, p. 395).
	11.2 Identificar os Riscos.	“Identificação dos riscos individuais do projeto, bem como fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características” (PMI, 2017, p. 395).
	11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos.	“Priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características” (PMI, 2017, p. 395).
	11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos.	“Analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados no projeto e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto” (PMI, 2017, p. 395).
	11.5 Planejar as Respostas aos Riscos.	“Desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral de riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto” (PMI, 2017, p. 395).
Gerenciamento das aquisições do projeto.	12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições.	“Documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial” (PMI, 2017, p. 459). “Determina se é necessário adquirir produtos e serviços externos ao projeto e, neste caso, o que adquirir e também como e quando adquirir (PMI, 2017, p. 395)
Gerenciamento das partes interessadas do	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas.	“Desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no mesmo”. (PMI, 2017, p. 503).

projeto.		
Grupo de processos de execução		
Área de conhecimento	Processo*	Descrição do processo
Gerenciamento da integração do projeto.	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto.	<p>“Liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e a implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto” (PMI, 2017, p. 70).</p> <p>“Executar as atividades de projeto planejadas para completar as entregas do projeto e cumprir os objetivos estabelecidos. Os recursos disponíveis são alocados, seu uso eficiente é gerenciado e mudanças nos planos de projeto decorrentes da análise de informações e dados de desempenho do trabalho são realizadas” (PMI, 2017, p. 92).</p>
	4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto.	<p>“Utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional” (PMI, 2017, p. 70).</p> <p>“Os principais benefícios deste processo são que conhecimentos organizacionais anteriores são aproveitados para produzir ou aprimorar os resultados do projeto, e esse conhecimento criado pelo projeto fica disponível para apoiar as operações organizacionais e projetos ou fases futuros” (PMI, 2017, p. 98).</p>
Gerenciamento da qualidade do projeto.	8.2 Gerenciar a Qualidade.	<p>“Transformar o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis que incorporam no projeto as políticas de qualidade da organização” (PMI, 2017, p. 70).</p> <p>“Envolve seguir e cumprir padrões para garantir às partes interessadas que o produto final satisfará suas necessidades, expectativas e requisitos. Gerenciar a Qualidade inclui todas as atividades de garantia da qualidade e também se refere aos aspectos de design do produto e melhorias de processos”. (PMI, 2017, p. 289).</p>
Gerenciamento dos recursos do projeto.	9.3 Adquirir Recursos.	“Obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto” (PMI, 2017, p. 307).
	9.4 Desenvolver a Equipe.	“Melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto” (PMI, 2017, p. 307).
	9.5 Gerenciar a Equipe.	“Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto” (PMI, 2017, p. 307).
Gerenciamento das comunicações do projeto.	10.2 Gerenciar as Comunicações.	“Assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada” (PMI, 2017, p. 359).
Gerenciamento dos riscos do projeto.	11.6 Implementar Respostas aos Riscos.	<p>“Implementar planos acordados de resposta aos riscos” (PMI, 2017, p. 395).</p> <p>“O principal benefício deste processo é a garantia de que as respostas acordadas aos riscos sejam executadas conforme planejado a fim de abordar a exposição ao risco geral do projeto, minimizar ameaças individuais e maximizar as oportunidades individuais do projeto” (PMI, 2017, p. 449).</p>

Gerenciamento das aquisições do projeto.	12.2 Conduzir as Aquisições.	“Obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato” (PMI, 2017, p. 459).
Gerenciamento das partes interessadas do projeto.	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas.	“Comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover o engajamento das partes interessadas adequadas” (PMI, 2017, p. 503).
Grupo de processos de monitoramento e controle		
Área de conhecimento	Processo*	Descrição do processo
Gerenciamento da integração do projeto.	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto.	“Acompanhamento, análise e relato do progresso geral para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto” (PMI, 2017, p. 70).
	4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças.	“Revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, além de comunicar a decisão sobre os mesmos” (PMI, 2017, p. 70).
Gerenciamento do escopo do projeto.	5.5 Validar o Escopo.	“Formalizar a aceitação das entregas concluídas do projeto” (PMI, 2017, p. 129).
	5.6 Controlar o Escopo.	“Monitorar o status do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do escopo” (PMI, 2017, p. 129).
Gerenciamento do cronograma do projeto.	6.6 Controlar o Cronograma.	“Monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma do projeto e gerenciar mudanças na linha de base do mesmo” (PMI, 2017, p. 173).
Gerenciamento dos custos do projeto.	7.4 Controlar os Custos.	“Monitoramento do status do projeto para atualizar custos e gerenciar mudanças da linha de base dos custos” (PMI, 2017, p. 231).
Gerenciamento da qualidade do projeto.	8.3 Controlar a Qualidade.	“Monitorar e registrar resultados da execução de atividades de gerenciamento da qualidade para avaliar o desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atendam as expectativas do cliente” (PMI, 2017, p. 271).
Gerenciamento dos recursos do projeto.	9.6 Controlar os Recursos.	“Garantir que os recursos físicos atribuídos e alocados ao projeto estejam disponíveis conforme planejado, bem como monitorar o uso planejado versus o uso real de recursos, e executar ações corretivas, conforme necessário”. (PMI, 2017, p. 307).
Gerenciamento das comunicações do projeto.	1.3 Monitorar as Comunicações.	“Garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas” (PMI, 2017, p. 359).
Gerenciamento	11.7 Monitorar os Riscos.	“Monitorar a implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhar riscos

dos riscos do projeto		identificados, identificar e analisar novos riscos, e avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto” (PMI, 2017, p. 395).
Gerenciamento das aquisições do projeto.	12.3 Controlar as Aquisições.	“Gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar contratos” (PMI, 2017, p. 359) “Garante que o desempenho, tanto do vendedor quanto do comprador, cumpre os requisitos do projeto de acordo com os termos do acordo legal” (PMI, 2017, p. 492).
Gerenciamento das partes interessadas do projeto.	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas.	“Monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajar as partes interessadas através da modificação de planos e estratégias de engajamento” (PMI, 2017, p. 503).
Grupo de processos de encerramento		
Área de conhecimento	Processo*	Descrição do processo
Gerenciamento da integração do projeto.	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase.	“Finalizar todas as atividades do projeto, fase ou contrato. Os principais benefícios deste processo são que as informações do projeto ou da fase são arquivadas, o trabalho planejado é concluído e os recursos organizacionais são liberados para utilização em novos empreendimentos.” (PMI, 2017, p. 634).

*Informou-se a numeração de cada processo conforme PMI (2017).

Fonte: adaptado de PMI (2017)

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZACIONAL (GPO)

Entende-se por gerenciamento de projetos organizacional “uma estrutura na qual o gerenciamento de portfólios, programas e projetos são integrados com os habilitadores organizacionais para alcançar objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p. 17). A finalidade dessa estrutura é garantir que a organização assuma os projetos certos e aloque os recursos de forma apropriada de forma a contribuir para que organizações realizem a estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhores resultados.

O gerenciamento de projetos que, inicialmente estava focado em um determinado projeto, tem se tornado uma base de toda a empresa. O sucesso do projeto não é apenas visto como um entregável, mas na criação de valor para a organização (KERZNER, 2013a, 2018). Carvalho e Rabechini (2017) associam o gerenciamento de projetos organizacional ao que chamam de “Segunda Onda”, que consiste na gestão de projetos no âmbito organizacional, em que o foco não é mais o projeto (como acontecia na chamada “primeira onda”), mas na multiplicidade de projetos da organização. Nessa perspectiva institucional de gerenciamento, o sucesso do projeto é medido com base nos benefícios que as entregas trazem para a organização e não apenas nos parâmetros de eficiência específicos do projeto.

As organizações passaram a reconhecer que os princípios da gestão de projetos poderiam ser utilizados na implementação de planos estratégicos, de forma que os projetos deveriam estar alinhados com os objetivos corporativos e estratégicos (VALERIANO, 2005; RABECHINI JR.; CARVALHO, 2006; KERZNER, 2007, 2013b).

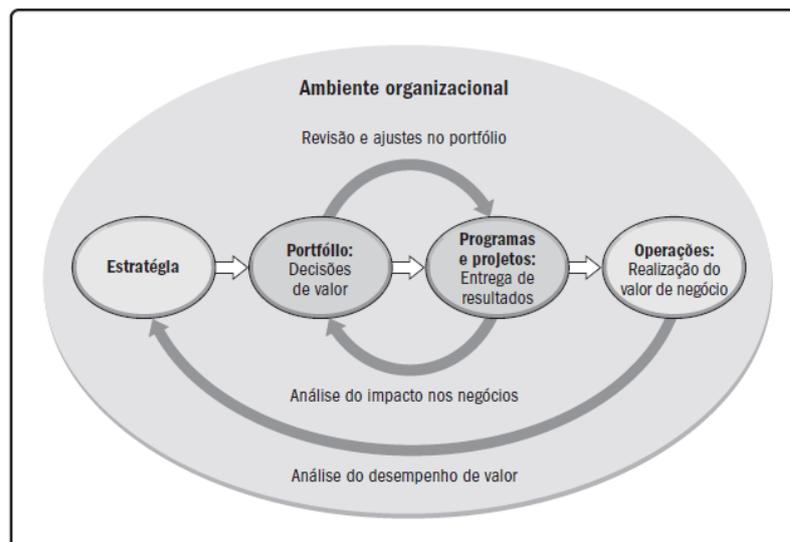
Entre as melhores práticas identificadas para o gerenciamento de estratégias está a compreensão do impacto de projetos na criação e implementação de estratégia, bem como a avaliação da contribuição estratégica de um programa ou projeto, que subsidiará a decisão de aceitar ou rejeitá-los (CRAWFORD, 2011). Segundo PMI (2017), projetos devem ser iniciados para concretizar oportunidades que estejam alinhadas com as metas estratégicas de uma organização e, em muitos casos, o sucesso de um produto, serviço ou resultado não é conhecido até algum tempo depois que o projeto está concluído. Shenhar e Dvir (2007, p. 35) afirmam que “a maioria dos projetos é parte da gestão estratégica de suas organizações, e eles devem ser avaliados com base em suas contribuições para os resultados do negócio em geral, e não apenas pela sua habilidade em cumprir com as metas de tempo, orçamento ou desempenho”.

Para Rabechini Jr e Carvalho (2006) o alinhamento da gestão de projetos com as estratégias da organização é uma questão fundamental para o sucesso de sua implementação.

Para promover este alinhamento é necessário desdobrar as estratégias na gestão do portfólio, dos programas e dos projetos. De acordo Crawford (2011), a estratégia é expressa como um conjunto de metas de longo e de curto prazo, e cada uma dessas metas é operacionalizada como um projeto ou programa projetado para viabilizar a estratégia.

No gerenciamento de projetos organizacional as estratégias organizacionais direcionam e alinham os portfólios, programas e projetos considerando a maneira como cada um contribui para a realização dos objetivos estratégico (PMI, 2017). A Figura 3 abaixo demonstra a composição do gerenciamento de projetos organizacional e as conexões entre estratégia, portfólio, programas, projetos e operações.

Figura 3 – Gerenciamento de Projetos Organizacional



Fonte: PMI (2017, p. 17)

PMI (2017, p. 12) esclarece que, do ponto de vista organizacional o gerenciamento de programas e projetos foca em fazer programas e projetos da maneira ‘certa’ (entrega de resultados) e o gerenciamento de portfólios foca em fazer os programas e projetos ‘certos’ (decisões de valor para a organização).

No intuito de apresentar as principais diferenças entre o gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólio, descreve-se no Quadro 7 os conceitos desses elementos que compõe o gerenciamento de projetos organizacional.

Quadro 7 – Conceitos de gerenciamento de programa e gerenciamento de portfólio

Gerenciamento de Programa	Gerenciamento de Portfólio
Conceito de Programa	Conceito de Portfólio

“Projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente” (PMI, 2017, p. 12).	“Projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p. 15)
Conceito de Gerenciamento de Programa	Conceito de Gerenciamento de Portfólio
“Aplicação de conhecimentos, habilidades e princípios a um programa para atingir os objetivos do programa e obter benefícios e controle que de outra forma não estariam disponíveis através do gerenciamento individual dos componentes do programa” (PMI, 2017, p. 543)	“Gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos.” (PMI, 2017, p. 543)

Fonte: adaptado de PMI (2017).

De acordo com PMI (2017), o gerenciamento de programas se diferencia do gerenciamento de portfólios nos objetivos, no foco e nos benefícios. Enquanto o gerenciamento de portfólio equilibra demandas conflitantes, aloca recursos com base em prioridades organizacionais e em alinhamento com os objetivos estratégicos, o gerenciamento de programa foca em alcançar os benefícios pretendidos e os resultados para os quais o programa foi iniciado. Muitas vezes, projetos, programas e portfólio concorrem pelos mesmos recursos e envolvem os mesmos públicos, o que exige das organizações o equilíbrio na coordenação de todos esses elementos que compõe o gerenciamento organizacional de projetos.

Na próxima subseção, aborda-se com mais detalhes as características do gerenciamento de portfólio.

2.2.1 Gerenciamento de portfólio

O gerenciamento de portfólios alinha os portfólios com estratégias organizacionais por meio da seleção dos programas ou projetos, da priorização e da alocação de recursos.

Por meio dele, determina-se a combinação de projetos e o adequado nível de investimento para cada projeto, obtêm-se o equilíbrio entre os projetos em andamento e as novas iniciativas estratégicas e amplia-se o foco do processo decisório para se considerar não apenas as necessidades de um projeto específico, mas também a multiplicidade de projetos e a restrição de recursos da organização (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2006; KERZNER, 2007; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017; PMI, 2017).

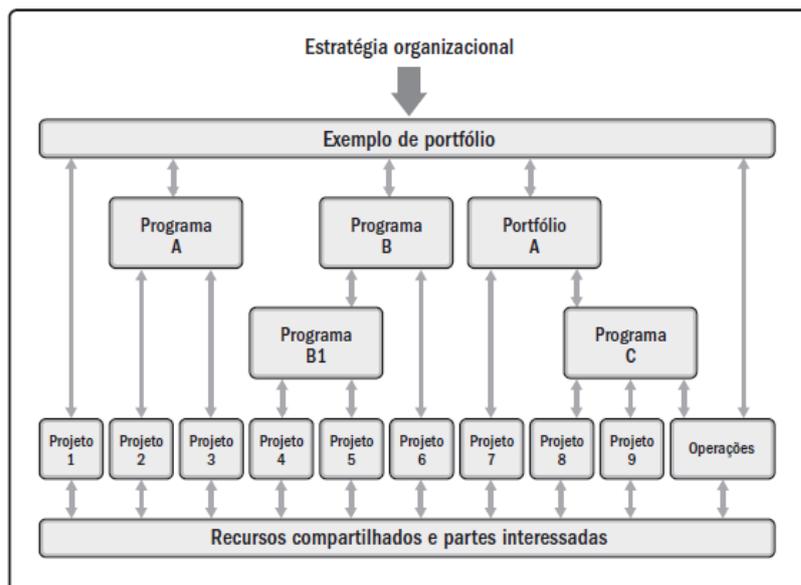
São objetivos do gerenciamento de portfólio, segundo PMI (2017, p. 15):

- a) Orientar as decisões de investimento organizacional;

- b) Selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos;
- c) Fornecer transparência na tomada de decisão;
- d) Priorizar a alocação de equipe e de recursos físicos;
- e) Aumentar a probabilidade de alcançar o retorno desejado sobre o investimento;
- f) Centralizar o gerenciamento do perfil de risco agregado de todos os componentes do portfólio.

PMI (2017) diz que os projetos, programas e ações que compõe o portfólio devem ser priorizados para que aqueles que mais contribuem com os objetivos estratégicos da organização e se requer um exame cuidadoso no intuito de maximizar o valor para a organização. A Figura 4, a seguir, apresenta um exemplo de portfólio, seus componentes (programas e projetos) e as conexões com a estratégia e com os recursos da organização.

Figura 4 – Exemplo de portfólio



Fonte: PMI (2017, p. 544).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr (2017) o gerenciamento de portfólio tem assumido destaque na literatura de projetos, em parte pela crescente importância da atividade de projetos nas organizações, e em parte pelos problemas advindos da coexistência de múltiplos projetos simultâneos e concorrentes. De acordo com Kerzner (2007) muitas organizações cometem o erro de comprometer-se com projetos em excesso sem considerar a disponibilidade limitada de recursos, o que gera problemas de sobrecarga de trabalho, menor produtividade, menos resultados e conflitos entre projetos. O autor alerta que aquilo que uma

organização deseja fazer nem sempre é o que ela pode fazer e comenta que quase sempre as organizações tem inúmeros projetos potenciais nos quais se gostaria de trabalhar, porém, devido à limitação de recursos, são obrigadas a elaborar uma escala de prioridades na seleção dos projetos.

Kerzner (2018) alerta que deve haver um propósito para cada projeto e questiona por que se deve trabalhar em um projeto que não forneça o valor esperado correto na conclusão? O autor comenta que muitos projetos que eram considerados de estimacão para benefcios de um individuo, com o gerenciamento de portfólio passaram a ser substituídos por projetos que podem beneficiar a organização como um todo.

Carvalho e Rabechini (2017, p. 411) dizem que “as organizações que gerenciam muitos projetos precisam enfrentar de uma maneira mais profissional a gestão de portfólio sob pena de fracassar em seus projetos e desperdiçar recursos escassos da organização”. Para os autores, quando a gestão de portfólio não é feita com uma sistemática adequada as decisões podem se basear na politicagem, gerando insatisfações.

A gestão de portfólio é complexa, pois envolve desde o nível estratégico da organização até as gerências responsáveis pelos projetos em curso e exige articulação por tratar de questões de cunho político dentro da organização, como a alocação de recursos e a priorização de alguns projetos em detrimento de outros (CARVALHO; RABECHINI JR., 2017). Nesse sentido, Shenhar e Dvir (2007) recomendam que se estabeleça uma política para selecionar projetos e alocar recursos a eles com base na estratégia.

Crawford (2011) comenta que, muitas vezes, os projetos têm pouca ou nenhuma conexão com a estratégia da organização e que isso ocorre pela falta de uma entidade organizacional com a responsabilidade de mapear a estratégia, monitorar projetos e portfólios para garantir que eles continuem a abordar iniciativas estratégicas.

Na subseção seguinte descreve-se a estrutura organizacional internacionalmente conhecida como “Escritório de Gerenciamento de Projetos” e como ela pode contribuir para a implementação de processos de gerenciamento de projetos, de programas e de portfólio alinhados com a estratégia organizacional.

2.2.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos

Define-se Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) como “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas” (PMI, 2017, p. 48).

Essa estrutura é conhecida internacionalmente pela sigla “PMO”, correspondente ao termo em inglês *Project Management Office*.

Segundo Kerzner (2007, p. 268) “o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação”. Da mesma forma, Carvalho e Rabechini Jr (2017) afirmam que as ações e processos em gerenciamento de projetos devem estar consolidados nos escritórios de projetos que pode ser um elemento de integração dos vários esforços (produção, marketing, finanças, pessoal) existentes numa empresa, além de apoiar o planejamento estratégico.

Nas diferentes organizações o escritório de projetos é tratado por outros nomes, como Comitê Diretor de Projetos, Coordenação de Projetos, Escritório de Apoio a Projetos, Grupo de Apoio à Gerência de Projetos, entre outros. Entretanto, existe uma tendência acentuada de se adotar o termo “escritório de projetos” (VALERIANO, 2005).

PMI (2017) afirma que a principal função do escritório de projetos é apoiar os gerentes de projetos e inclui, mas não se limita a:

- a) Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo escritório;
- b) Identificar, desenvolver e gerenciar políticas, procedimentos, modelos, práticas recomendadas e padrões de gerenciamento de projetos;
- c) Orientar, aconselhar, treinar e supervisionar;
- d) Monitorar a conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos;
- e) Coordenar as comunicações entre projetos.

O escritório de gerenciamento de projetos é considerado um bem valioso (KERZNER, 2007) e constitui-se em uma significativa parte do sistema de informações estratégicas (VALERIANO, 2005). São inúmeros os benefícios obtidos com a sua implementação, dos quais, alguns são listados no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Benefícios com a implementação do escritório de projetos

Benefícios	Autores
Desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento.	Dai e Wells (2004); Valeriano (2005); Kerzner (2007); Crawford (2011); PMI (2017).
Decisões baseadas na corporação como um todo, e não em redutos individuais, com melhor coordenação das atividades intergrupais.	Kerzner (2007); Crawford (2011).

Melhor capacidade de planejamento e racionalidade na distribuição de recursos em um ambiente de múltiplos projetos.	Dai e Wells (2004); Valeriano (2005); Kerzner (2007); PMI (2017).
Centralização de conhecimentos e acesso mais rápido a informações de maior qualidade	Valeriano (2005); Kerzner (2007); Crawford (2011).
Maior produtividade e eliminação de funções redundantes ou duplicadas.	Valeriano (2005); Kerzner (2007); Crawford (2011).
Priorização mais realista do trabalho.	Kerzner (2007).
Desenvolvimento de futuros gerentes gerais.	Kerzner (2007).
Maior alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos.	Dai e Wells (2004); Kerzner (2007).
Garantir treinamento, competência e desempenho de gerenciamento de projetos mais consistentes e redução do número de "projetos problemáticos".	Dai e Wells (2004); Kerzner (2007); PMI (2017).

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Com o escritório de gerenciamento de projetos torna-se possível que na cultura organizacional, desde os principais executivos até as equipes de projeto, se trabalhe em conjunto para entender as questões em torno de como os projetos estão se saindo e como os problemas em um projeto afetam outros projetos e a própria organização (CRAWFORD, 2011).

As funções e a abrangência do escritório de projetos podem variar de acordo com as necessidades de cada organização e com a natureza, quantidade e grau de complexidade dos projetos. Existem escritórios que prestam serviços aos projetos, e há outros que, além disso, possuem grande autoridade sobre as decisões e investimentos da organização. (VARGAS, 2003; VALERIANO, 2005; CRAWFORD, 2011; PMI, 2017).

Crawford (2011) classifica os escritórios de projetos em três tipos, que serão descritos a seguir:

- a) Tipo 1 - nível de projeto individual: neste tipo a aplicação da disciplina de gerenciamento de projetos começa a definir processos básicos que podem ser aplicados posteriormente a outros projetos dentro da organização.
- b) Tipo 2 - nível organizacional: este tipo concentra-se não apenas no nível de sucesso de um projeto específico, mas também tem foco no nível organizacional, proporcionando assim um nível muito maior de eficiência na gestão de recursos em projetos.
- c) Tipo 3 - Escritório de Projetos Estratégico: possui um papel ampliado que vincula os objetivos estratégicos para projetos individuais e portfólios e aplica processos, gerenciamento de recursos e priorização em toda a organização.

Valeriano (2005) apresenta as atribuições do escritório de projetos relacionando-as ao estágio de evolução do escritório:

a) Estágios iniciais:

- Prestação de serviços de controle de prazos e custos;
- Elaboração de relatórios multiprojetos e interdepartamentais;
- Treinamento em aspectos específicos de gerenciamento de projetos;
- Ligações com os gerentes departamentais e, em especial, com os gerentes de recursos empresariais;
- Melhoria contínua de processos de gerenciamento de projeto;
- Levantamento e arquivo de lições aprendidas.

b) Estágios intermediários. Mantêm-se as atribuições anteriores e acrescenta-se:

- Arquivo de histórico de projetos;
- Administração dos processos de gerenciamento de projetos;
- Consultoria interna sobre gerenciamento de projeto;
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões;
- Apoio a reuniões de avaliações e revisões de projetos.

c) Estágios avançados e de acordo com o nível de autoridade atribuído. Incluem as atribuições anteriores e mais:

- Análise e aprovação de propostas de projetos segundo objetivos estratégicos; da organização e critérios complementares;
- Distribuição de recursos de acordo com prioridades estabelecidas;
- Identificação de conflitos e recomendações para solução;
- Revisão crítica e avaliação de projetos;
- Atuação externa com foco nos clientes e patrocinadores.

d) Em caso especial, com a mais elevada autoridade atribuída:

- Celeiro de gerentes de projeto, tratando de sua formação, treinamento e plano de carreira;
- Gerencia direto dos projetos da organização.

Kerzner (2007) define os seguintes tipos de escritórios de projetos:

a) Escritório de projetos funcionais: utilizado em uma área ou divisão funcional de uma organização, tais como sistema de informação. A principal responsabilidade desse tipo de escritório é gerenciar um conjunto crítico de recursos.

b) Escritório de projetos de grupo de clientes: projetos comuns são agrupados para possibilitar um melhor gerenciamento e melhores relações com os clientes.

c) Escritório de projetos corporativos: atende toda a corporação e concentra-se em questões estratégicas e corporativas e não em assuntos funcionais.

Vargas (2003) classifica os escritórios de projetos da seguinte forma:

a) Projeto Autônomo: escritório de projeto separado das operações da empresa, destinado ao gerenciamento de um projeto ou programa específico, onde a responsabilidade quanto ao sucesso ou fracasso do projeto é do escritório.

b) *Project Support Office*: escritório de projeto de esfera departamental destinado ao apoio a diversos projetos simultâneos, fornece suporte, ferramentas e serviços de planejamento, controle de prazos, custos, qualidade, dentre outros.

c) *Enterprise Project Support Office*: escritório de projetos de esfera corporativa, atua no gerenciamento estratégico de todos os projetos da organização. Suas principais funções são: planejamento estratégico dos projetos; gerenciamento dos projetos corporativos e interdepartamentais; gestão do conhecimento empresarial em projetos. Também representa a interface entre os envolvidos no projeto.

Por fim, apresentam-se, no Quadro 9, os tipos de escritórios de projetos, conforme a classificação de PMI (2017):

Quadro 9 – Tipos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP)

Tipo de escritório	Descrição
De suporte	“Fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP atua como repositório de projetos. O nível de controle fornecido pelo EGP é baixo” (PMI, 2017, p. 48)
De controle	“Fornecem suporte e exigem a conformidade por vários meios. O nível de controle exercido pelo EGP é médio. A conformidade pode envolver: adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos; uso de ferramentas, formulários e modelos específicos; conformidade com as estruturas de governança” (PMI, 2017, p. 48)
Diretivo	“Os EGPs diretivos assumem o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto. Gerentes de projetos são designados pelo EGP, e são subordinados a ele. O nível de controle fornecido pelo EGP é alto” (PMI, 2017, p. 48)

Fonte: PMI (2017)

Os autores apresentam diferentes classificações de escritórios de projetos, entretanto verifica-se que as funções são muito semelhantes, mesmo que os termos utilizados pelos sejam distintos. No intuito de identificar as semelhanças entre as variadas classificações, elaborou-se o Quadro 10, abaixo, que relaciona os tipos de escritórios definidos pelo PMI (2017) com a classificação dos demais autores.

Quadro 10 – Semelhanças entre a classificação dos escritórios de projetos dos diferentes autores

PMI (2017)	Crawford (2011)	Valeriano (2005)	Kerzner (2007)	Vargas (2003)
De suporte	Tipo 1: nível de projeto individual	Estágios iniciais	Funcionais; Grupo de clientes	Projeto Autônomo
De controle	Tipo 2: nível organizacional.	Estágios intermediários		<i>Project Support Office</i>
Diretivo	Tipo 3: Escritório de Projetos Estratégico	Estágios avançados	Corporativos	<i>Enterprise Project Support Office</i>

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Como mencionado anteriormente, as funções que o escritório de projetos irá assumir dependerá das necessidades da organização e das características dos projetos. A estrutura a ser adotada poderá se utilizar de aspectos apresentados nas diferentes classificações contidas literatura.

Portanto, mesmo que o escritório de gerenciamento de projetos possa assumir diferentes configurações e funções na organização, eles consistem em uma estrutura voltada para a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos, que pode auxiliar, significativamente, a transformação das estratégias de uma organização em resultados” (CARVALHO; RABECHINI JR., 2017)

2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Neste capítulo serão descritas algumas características da gestão universitária e aspectos do gerenciamento de projetos desenvolvidos nas universidades.

2.3.1 Gestão Universitária

As universidades são definidas, no Brasil, como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996). A Constituição Federal da República Federativa do Brasil, em seu artigo 207, determina que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

Entende-se o ensino como a transmissão de conhecimentos, a pesquisa como o cultivo da atividade científica através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos, e a extensão como a função de estender a comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; SOUZA, 2009).

Segundo Rizzati e Rizzati Júnior (2004) o ensino, a pesquisa e a extensão representam as funções-fim da universidade. Para Souza (2009, p. 24) “as funções das universidades são materializadas pelas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Essas três atividades possibilitam a criação e elaboração da ciência, desenvolvimento da tecnologia”.

A universidade é considerada uma organização complexa, tendo em vista a diversidade de objetivos, de valores e de grupos formais que a compõe, bem como as peculiaridades de sua estrutura social e acadêmica e as inúmeras especificidades das atividades de ensino, pesquisa, extensão e de gestão (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; SOUZA, 2009; BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016; MARCOVITCH et al., 2017)

Meyer Júnior e Lopes (2015) comentam que se identificam no interior das organizações universitárias alguns elementos relevantes que contribuem para complexidade organizacional dessas instituições, entre eles: ambiguidade dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado.

Essa complexidade das organizações universitárias exige práticas de gestão adequadas à natureza desse tipo de organização e às características das atividades de ensino, pesquisa e extensão (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; ALBUQUERQUE; ALBUQUERQUE; RIBEIRO, 2012). De acordo com Meyer Júnior e Lopes (2015), a administração das universidades requer uma abordagem com sensibilidade para reunir e utilizar os diversos recursos de forma criativa e inovadora, dado as particularidades desse tipo de organização.

Entende-se a administração universitária como a “capacidade de usar a instituição e a administração como atividades meio para obter, eficiente e eficazmente, os resultados das atividades-fim com a melhor qualidade” (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004, p. 5).

A administração universitária é uma área de conhecimento à parte da administração de empresas e da administração pública, com estatuto teórico e metodológico distinto. Isso significa que, da mesma forma como não se pode gerenciar organismos públicos como se administra uma empresa privada, a administração universitária também tem suas formas distintas de gerenciamento (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004, p. 4).

Para Souza (2009) a gestão universitária compreende duas modalidades distintas: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica, que constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas.

Considera-se que uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a sua gestão, haja vista os seguintes fatores: a) atribuição de uma dimensão essencialmente operacional e secundária à função gerencial; b) ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional; e c) predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão, uma vez que as pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais (MEYER JR; SERMANN; MANGOLIM, 2004). Por outro lado, Tachizawa e Andrade (2006) advertem que nenhuma instituição de ensino pode dar-se ao luxo de descansar sobre os louros; cada qual tem que inovar incessantemente para sobreviver.

Em síntese, percebe-se que a gestão universitária é uma atividade complexa que demanda o desenvolvimento de conhecimentos, ferramentas e técnicas que atendam adequadamente as características dessas instituições e de sua estrutura organizacional, bem como as especificidades das atividades e projetos desenvolvidos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e na própria gestão.

2.3.2 Gerenciamento de Projetos nas Universidades

Inicialmente, cabe mencionar a ausência de literatura que trate especificamente da gestão de projetos em universidades, conforme Silva e Rissi (2019). Mesmo que não se tenha encontrado teorias sobre gestão de projetos no contexto da gestão universitária, buscou-se nesta subseção descrever os principais elementos do gerenciamento de projetos em universidades, com base nos artigos e dissertações localizadas, bem como em livros que trazem conceitos de projetos de pesquisa e de desenvolvimento.

Ao tratar de projetos de pesquisa, Valeriano (2005) define que o projeto de pesquisa consiste na busca sistematizada de novos conhecimentos, podendo situar-se no campo da ciência (projeto de pesquisa científica ou básica) ou no da tecnologia (projeto de pesquisa tecnológica ou aplicada). No contexto de projetos de pesquisa tecnológica ou aplicada, também chamado de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), Kerzner (2018) informa que apenas pequena percentagem de projetos se torna um resultado transferido para comercialização, onde os custos de pesquisa e desenvolvimento podem ser recuperados. Logo, o aperfeiçoamento do gerenciamento desses projetos torna-se uma necessidade.

Carvalho e Rabechini Jr (2017) comentam que o setor da economia relacionado à pesquisa e desenvolvimento começa a dar sinais de interesse em gerenciamento de projetos, em virtude do hiato existente entre a geração de inovação tecnológica e o esforço, sobretudo o custo, necessário e da necessidade de se gerenciar os elementos existentes em todo o processo de inovação.

Considera-se a gestão de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) uma das mais complexas nas organizações. Os pesquisadores e envolvidos nessas atividades são geralmente especialistas técnicos que, em geral, demonstram pouca preocupação com questões referentes a prazo e custo dos projetos, pois colocam o avanço do estado-da-arte como prioridade (MOUTINHO; KNISS; RABECHINI JR., 2013). Segundo os autores, a realidade de projetos P&D também se faz presente nas universidades públicas brasileiras às quais precisam constantemente buscar recursos financeiros junto a fontes externas, para garantir o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa, bem como adequar os seus ambientes com a implantação de escritórios de projetos a fim de aumentar a probabilidade de projetos gerenciados com sucesso.

Moutinho e Knies (2012), em pesquisa com sete pesquisadores associados a um laboratório de uma universidade pública, analisam como um Escritório de Projetos pode contribuir para o gerenciamento de projetos de pesquisa e desenvolvimento do laboratório em

estudo. Os autores demonstram que o escritório de projetos existente no laboratório possui intensa participação nos processos de planejamento, sobretudo quanto a escopo, custo e prazo. Quanto a execução do projeto, o escritório se envolve mais diretamente nos processos de aquisição. Em relação aos processos de monitoramento, a pesquisa apontou que a contribuição do escritório ocorre no registro das lições aprendidas e na prestação de contas junto às agências de fomento. O estudo revelou a importância da implantação de mecanismos formais para que se aumente a probabilidade de se manter um fluxo de projetos gerenciados com sucesso.

Quanto aos projetos de extensão, a Política Nacional de Extensão Universitária elenca entre os desafios a extensão universitária, o estabelecimento de bases sólidas para financiamento, incluindo a priorização de projetos vinculados a programas e a superação da fragmentação e do caráter eventual dos recursos destinados às ações (FORPROEX, 2012). Essa mesma política apresenta o seguinte conceito de extensão: “A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade” (FORPROEX, 2012, p. 28).

Em artigo publicado sobre gestão dos projetos de extensão de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da região nordeste do Brasil; Silva, Teixeira e Rodrigues (2016), por meio de pesquisa documental e de entrevista com dois coordenadores da área de extensão, descrevem os processos de gerenciamento dos projetos e concluem que os processos mais utilizados estão relacionados ao planejamento do projeto e ao monitoramento e controle, com ênfase para áreas de conhecimento de cronograma, recursos (equipe) e custos.

No que se refere às práticas de gerenciamento de projetos em Instituições de Ensino Superior (IES), Begičević, Divjak e Hunjak (2010) comentam que muitas instituições não têm compreensão suficiente da sua carteira de projetos, o que pode prejudicar o alcance dos objetivos da organização. Os autores alertam que se devem ter informações não só sobre os benefícios e as potenciais oportunidades dos projetos, mas também sobre os custos e potenciais riscos.

Teixeira e Maccari (2012) concluem em seu estudo de caso, que as práticas de gerenciamento de impactam positivamente na realização do projeto, na identificação de pontos de atenção e poderiam resultar na implementação de um escritório de projetos que melhor organizasse os recursos da instituição.

Almeida, Maia e Lima (2015), em artigo que destaca a importância da criação de um escritório de projetos na Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS), apresentam

problemas relacionados aos projetos da instituição estudada, os quais foram identificados em oficina de trabalho realizada com membros da Reitoria, Pró-Reitoria, Diretoria e Assessorias das 15 unidades da instituição. Entre os problemas são mencionados: falta de financiamento interno para projetos; os riscos dos projetos não são avaliados corretamente; atraso na liberação dos recursos comprometendo os resultados dos projetos; desconhecimento de metodologias de gerenciamento de projetos; inexistência de programas que articulem os projetos espalhados pelas unidades.

Nesse sentido, os autores Siedschlag; Júnior e Alves (2016), em estudo realizado em uma Universidade Comunitária de Santa Catarina com 9 campi distribuídos em 8 municípios e cerca de 21 mil alunos, por meio de entrevista com dois gestores da área estratégica da instituição, comentam que o Escritório de Gerenciamento de Projetos e o Gerenciamento de Portfólio podem contribuir para a priorização, controle e gerenciamento de projetos e a conexão entre a definição da estratégia, a sua execução e os resultados obtidos pelas universidades. Sugerem a implantação de um escritório de projetos com a finalidade de minimizar problemas na implantação de estratégias, divulgação de boas práticas, acompanhamento dos projetos da instituição e potencialização dos resultados de múltiplos projetos.

Uma pesquisa realizada por Oliveira *et al* (2017) identificou que das 63 universidades federais brasileiras, 14 (22%) possuem escritórios de projetos, com diferentes configurações e áreas de atuação. O estudo relata a importância do escritório de gerenciamento de projetos na captação de recursos com agências de fomento tal como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), bem como no apoio aos pesquisadores, de maneira que esses possam diminuir o tempo dispendido para atividades administrativas e aumentar sua dedicação às atividades científicas. O autor afirma que muitas universidades públicas “não têm uma estrutura formal orientada para a gestão de projetos, os quais são gerenciados considerando a burocracia encontrada nessas instituições, que tornam difícil fornecer soluções, flexibilidade e respostas imediatas para as demandas. Por fim, a pesquisa conclui que a maioria das Universidades Brasileiras ainda não utilizam os escritórios de gerenciamento de projetos e poderiam melhorar o seu desempenho se adotassem essas unidades em suas estruturas, nos níveis operacional e, principalmente no nível estratégico (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Verifica-se que a implementação de escritórios de projetos em universidades impacta no desempenho organizacional, na disseminação de boas práticas, no suporte e na orientação

para que os projetos sejam executados com eficiência e alinhados aos objetivos da instituição (VITORINO; CARNIELLO, 2010; MOUTINHO; KNISS; RABECHINI JR., 2013; CARVALHO, 2016; SIEDSCHLAG; JUNIOR; ALVES, 2016).

Os autores também evidenciam outros aspectos importantes do gerenciamento de projetos para as universidades. Coelho (2012) analisa os fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de uma Instituição de Ensino Superior privada do estado de São Paulo. Foi aplicado um questionário com 14 gerentes de projetos da instituição, e após análise estatística, identificou-se como principal fator crítico de sucesso o “apoio e suporte da alta administração” e “aproveitamento do conhecimento” é um fator crítico pouco presente e deve ser aperfeiçoado. Begičević; Divjak e Hunjak (2010) comentam sobre os benefícios da adoção de critérios na priorização projetos no nível docente/departamental para resolução de problemas no processo de tomada de decisão. Ortiz e Mendoza (2016) apresentam indicadores associados à gestão de projetos de pesquisa, extensão e inovação nas instituições universitárias, os quais deveriam ser formulados e incorporados num modelo de gestão de ciência, tecnologia e inovação.

Na sua dissertação sobre a configuração dos elementos organizacionais para Instituições de Ensino Superior (faculdades, centros universitários e universidades), Rodrigues (2019), após entrevistas semiestruturadas com 10 especialistas em gerenciamento de projetos, de cinco instituições diferentes, conclui que estrutura organizacional deve ser um auxiliar na integração de setores envolvidos no projeto e facilitadora da cultura de gestão de projetos da instituição. Afirma que deve ocorrer a adequação dos recursos humanos para o desempenho das atividades de projetos e que as tecnologias devem ser de fácil utilização e permitirem o planejamento e o controle do projeto, como o compartilhamento de informações.

Nota-se na literatura encontrada sobre a gestão de projetos que os autores abordam as questões relacionadas ao gerenciamento de projetos específicos: em alguns casos estudam o gerenciamento de projetos de pesquisa e desenvolvimento, em outros o gerenciamento de projetos de extensão. Em outros casos ainda, verifica-se tratam da importância da implementação de escritórios de projetos. Entretanto, percebe-se que o tema gerenciamento de projetos não é analisado de maneira ampla em uma instituição universitária, de forma a contemplar o gerenciamento de projetos em nível organizacional com foco na multiplicidade de projetos, por meio de políticas, processos e estruturas que contribuam para a melhoria dos processos de gerenciamento de projetos nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pois tem como resultado a proposta de diretrizes de gerenciamento de projetos a serem aplicadas nas universidades no intuito de resolver os problemas relativos à gestão de projetos nessas instituições. Dessa forma se enquadra no conceito exposto por Vergara (2013) de que “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática” (VERGARA, 2013, p. 42).

Caracteriza-se a pesquisa como qualitativa, que é aquela cujos “seus objetivos preveem explorar e descrever a complexidade ou especificidades de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis; compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (FREIRE, 2013, p. 51), tendo em vista que a pesquisa explorou o problema de pesquisa (diretrizes necessárias para o gerenciamento de projetos em universidades) por meio da articulação das variáveis (projetos existentes, processos estabelecidos pela instituição, prática dos coordenadores de projetos, e literatura sobre o tema), de modo a compreender o problema e possibilitar a elaboração de diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades.

Faz-se o delineamento da pesquisa em relação aos fins e em relação aos meios, conforme a classificação de Vergara (2013). Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, a qual “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2013, p. 42), visto que entre os resultados da pesquisa são descritas as características dos projetos em andamento na instituição, os processos de gerenciamento de projetos estabelecidos, bem como os processos praticados pelos coordenadores. Além disso, a pesquisa permitiu descrever as potencialidades e fragilidades do gerenciamento de projetos na universidade na percepção dos gestores, na percepção dos coordenadores de projetos e com base na literatura especializada. Quanto aos meios, foram utilizados os seguintes: estudo de caso, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Segundo Yin (2010, p. 39) o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. O autor afirma que a necessidade do estudo de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos e que esse método é aplicado quando não se exige o controle dos eventos comportamentais e se enfoca eventos contemporâneos (YIN, 2010).

Selecionou-se como caso a ser estudado a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por conveniência, a maior universidade do Estado de Santa Catarina, considerada 5ª melhor universidade do país, e a 4ª melhor entre as universidades federais, de acordo com avaliação do Ministério da Educação em 2019.

Além disso, optou-se por escolher a UFSC como caso a ser analisado, tendo em vista que o pesquisador é servidor da instituição, o que contribuiu para que os dados fossem coletados e analisados com a profundidade necessária para o estudo.

Cabe comentar que, de acordo com Yin (2010, p. 32) “a força exclusiva do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”. O autor argumenta a possibilidade de generalização dos resultados com a aplicação desse método:

Os estudos de caso, como experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem” e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (YIN, 2010, p. 32).

A generalização analítica, segundo o autor, ocorre quando uma teoria previamente desenvolvida é usada como um padrão, como o qual são comparados os resultados do estudo de caso (YIN, 2010). Neste sentido, acredita-se que os resultados obtidos com o estudo de caso poderão ser expandidos, por generalização analítica, e aplicados em outras universidades, respeitadas as particularidades de cada instituição.

Além do estudo de caso também foi utilizada a pesquisa documental que, de acordo com Vergara (2013), é aquela realizada em documentos conservados em instituições, entre eles: registros, regulamentos, circulares, ofícios, outros dispositivos de armazenamento eletrônicos em geral. Esse tipo de pesquisa tem aderência ao estudo de caso, pois, conforme Yin (2010), as buscas de documentos são relevantes no plano de coleta de dados e o seu uso é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes.

A pesquisa documental foi feita nos seguintes documentos da instituição: Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019; Resolução de Pesquisa (Resolução Normativa 47/2014 do Conselho Universitário); Resolução de Extensão (Resolução Normativa 88/2016 do Conselho Universitário); Resolução de Criação de Turmas DINTER e MINTER e Cursos fora da sede (Resolução Normativa n.º 4/2019 da Câmara de Pós-graduação), *sites* das pró-reitorias de pesquisa (www.propesq.ufsc.br), de extensão (www.proex.ufsc.br), de graduação

(www.prograd.ufsc.br) e de pós-graduação (www.propg.ufsc.br), bem como no *site* da Secretaria de Planejamento (www.seplan.ufsc.br) e no *site* da própria universidade (www.ufsc.br).

Também foi realizada pesquisa nos registros dos projetos nos seguintes sistemas: Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX); Sistema de Processos Administrativos (SPA); Sistema de Gerenciamento de Convênios (Sisgc); no relatório de contratos com fundação de apoio e no relatório de projetos vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019, solicitados pelo pesquisador às áreas responsáveis.

Também compõe os meios de investigação deste trabalho, a pesquisa bibliográfica, que consiste no “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2013, p. 43). A pesquisa bibliográfica foi feita em três etapas: na primeira foi realizada uma análise bibliométrica na base de dados da Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc) que gerou um portfólio bibliográfico com 12 publicações e possibilitou a publicação do artigo “Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: um estudo bibliométrico” (SILVA; MELO; RISSI, 2019).

Na segunda etapa, ampliou-se análise bibliométrica feita anteriormente com realização de uma busca sistemática de literatura realizada em 8 bases de dados, que gerou um portfólio bibliográfico com 21 publicações, das quais 9 não constavam na primeira pesquisa. Esse segundo estudo resultou na publicação do artigo “Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: um estudo bibliométrico” (SILVA; RISSI, 2019). As referências bibliográficas das publicações encontradas nos estudos descritos compuseram grande parte da fundamentação teórica deste trabalho.

Na terceira etapa da pesquisa bibliográfica, fez-se necessário buscar outras fontes para ampliar as obras relacionadas à “gestão de universitária”. Para isso, foram consultadas as referências bibliográficas contidas nas dissertações de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina defendidas no ano de 2018 que, na análise do pesquisador, tinham aderência ao tema desta pesquisa, bem como outras publicações consideradas pertinentes. Os resultados das três etapas da pesquisa bibliográfica contribuíram para a definição das referências bibliográficas que fundamentaram este trabalho.

A delimitação da pesquisa é feita de conforme Vergara (2013), a qual apresenta os seguintes elementos: população e sujeitos.

Define-se por população o “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo” (VERGARA, 2013, p. 46). Entende-se por sujeitos da pesquisa as pessoas que fornecem os dados que o pesquisador necessita (VERGARA, 2005). Considerou-se população dessa pesquisa “os projetos nas áreas de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão, que envolvam recursos financeiros e estavam em andamento na data da coleta de dados”. Dessa forma, foram selecionados dos registros da instituição os projetos com situação “em andamento” (ou equivalente) em 31/07/2019 (data de coleta dos dados) e obteve-se um total de 1.687 projetos, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – População da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Os sujeitos da pesquisa foram categorizados em dois tipos:

a) Coordenadores dos projetos: 783 pessoas.

b) Gestores das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão: Pró-reitores e Secretários ou pessoas por eles indicadas: 6 pessoas.

Quanto à seleção dos sujeitos, foi utilizado censo por acessibilidade.

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados: a) questionário; b) entrevista com roteiro semiestruturado; e c) documentos da instituição.

Para a coleta de dados relacionados ao objetivo “b) Conhecer os processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores de projetos”, utilizou-se como instrumento o questionário, que “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas aos respondentes, por escrito, de forma impressa ou digital” (VERGARA, 2013, p. 52). O questionário foi elaborado com base nos processos de gerenciamento de projetos estabelecidos por PMI (2017). Dos 49 processos foram contemplados 40 no questionário, os

09 processos suprimidos correspondem aqueles cuja descrição não permitiu formular uma pergunta com a clareza necessária para o instrumento de coleta de dados, ou ainda, aqueles cuja redação da pergunta pudesse ser confundida com perguntas relativas a outros processos. No apêndice C (vinculação entre os processos de gerenciamento de projetos (PMI, 2017) e às perguntas do questionário com coordenadores de projetos) constam a relação dos 49 processos, conforme PMI (2017) e as questões referentes aos 40 processos avaliados, como também a indicação dos 09 processos que não foram avaliados. Cabe ressaltar que não fez parte do escopo da pesquisa, a análise das ferramentas e técnicas utilizadas pelos coordenadores na realização da gestão do projeto e, sim, os processos de gerenciamento praticados, segundo (PMI, 2017).

Submeteu-se o instrumento de coleta a um pré-teste, por meio do qual foi possível aperfeiçoá-lo e versão final do questionário consta no apêndice A.

O questionário foi aplicado nos meses de novembro e dezembro de 2019 por meio de formulário eletrônico encaminhado por e-mail para os 783 sujeitos (coordenadores). Dos quais, 155 responderam. Destaca-se que foi realizado censo por acessibilidade (amostra não probabilística), o que não permite generalizações estatísticas. Ainda assim, os 155 respondentes corresponderiam a um nível de confiança estatística de 90% e a uma margem de erro de 6%. A descrição do perfil dos respondentes é feita no Capítulo 4 – Resultados.

Como instrumento para coleta dos dados relacionado ao objetivo “c) Conhecer as políticas e processos de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição” utilizou-se a entrevista semiestruturada, em que o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado (VERGARA, 2013). Segundo Vergara (2013, p. 52), “uma das fontes mais importantes para o estudo de casos é a entrevista”. Da mesma forma, Yin (2010, p. 135) comenta que “em geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais”.

O roteiro da entrevista foi elaborado considerando os seguintes tópicos que correspondem às categorias de análise: a) processos de gerenciamento de projeto; b) objetivos do gerenciamento de portfólio; c) escritório de gerenciamento de projetos. Utilizaram-se como referências os conceitos apresentados por PMI (2017), conforme descrito no apêndice D (vinculação entre as categorias de análise e o roteiro de entrevista).

As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2019 com os gestores das áreas de ensino, pesquisa, extensão ou pessoas por ele indicadas. Os entrevistados pertencem as seguintes áreas: Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de

Administração e Secretária de Planejamento. Ao todo foram 6 pessoas entrevistadas, 5 são servidores da instituição há mais de 20 anos e um possui 14 anos de vínculo com a Universidade. Nenhum dos entrevistados informou possuir formação específica em gerenciamento de projetos (cursos de curta duração, graduação, especialização, mestrado ou doutorado), embora 2 citaram ter cursado disciplinas relacionadas a gestão de projetos na graduação e na pós-graduação.

A fim de preservar o sigilo dos entrevistados, eles foram identificados pelos códigos E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Neste mesmo sentido, em algumas situações, também se chamou as unidades avaliadas com a identificação alfabética (A, B, C, D, E e F).

Por fim, a análise dos dados foi feita por meio da análise interpretativa, a qual está alicerçada, segundo Triviños (2008), no embasamento teórico e na experiência que o pesquisador tem a respeito do foco do estudo.

Apresenta-se no Quadro 11 o resumo dos procedimentos metodológicos descritos anteriormente:

Quadro 11 – Resumo dos procedimentos metodológicos

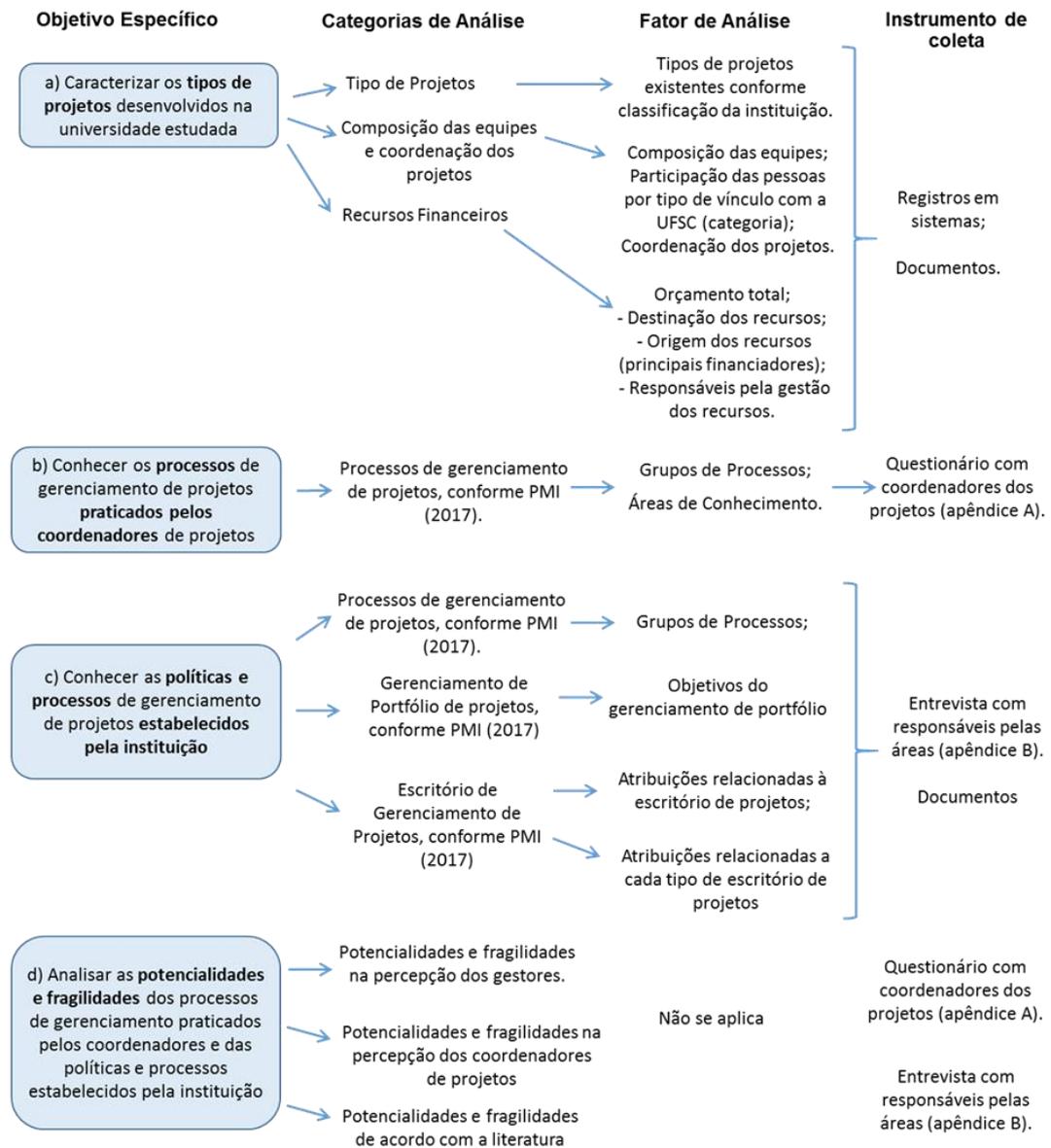
Aspecto da Metodologia	Especificação						
Natureza da pesquisa	Aplicada						
Caracterização da pesquisa	Qualitativa						
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins: Descritiva Quanto aos meios: Estudo de Caso; Pesquisa Bibliográfica; Pesquisa Documental; e Pesquisa de Campo.						
Delimitação da Pesquisa	<p><u>População:</u> Projetos nas áreas de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão, que envolvam recursos financeiros e estavam em andamento na data da coleta de dados (julho de 2019).</p> <p>Quantidade de projetos andamento na instituição: 5.092 Quantidade de projetos em andamento com recursos financeiros envolvidos (população): 1.687</p> <p><u>Sujeitos:</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Descrição</th> <th>Qtde</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Coordenadores dos projetos</td> <td>783</td> </tr> <tr> <td>Gestores (Pró-Reitores ou Secretários) das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão ou pessoas por eles indicadas.</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Descrição	Qtde	Coordenadores dos projetos	783	Gestores (Pró-Reitores ou Secretários) das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão ou pessoas por eles indicadas.	6
	Descrição	Qtde					
	Coordenadores dos projetos	783					
	Gestores (Pró-Reitores ou Secretários) das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão ou pessoas por eles indicadas.	6					

Técnicas e instrumentos de coleta de dados	<p style="text-align: center;"><u>Primários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionário com coordenadores de projetos (apêndice A) • Entrevista semiestruturada com gestores das áreas de pesquisa, extensão e gestão (apêndice B). <p style="text-align: center;"><u>Secundários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentação da instituição: registros em sistemas, resoluções, portarias, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), entre outros.
Técnicas e instrumentos de análise de dados	Análise Interpretativa

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Na Figura 6 a seguir, apresentam-se as categorias de análise, os fatores de análise e os instrumentos de coleta de dados relacionados aos objetivos específicos da pesquisa.

Figura 6 – Categorias e Fatores de Análise



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

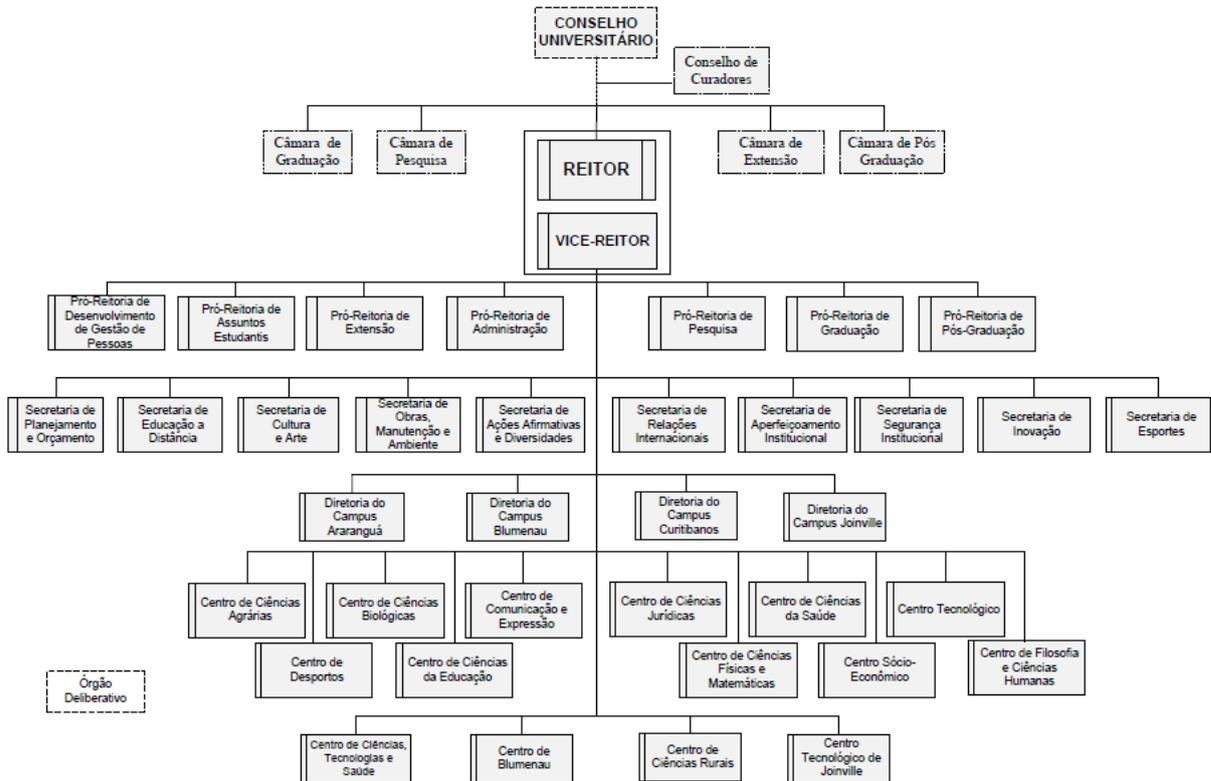
Para o alcance dos objetivos específicos “e) Elaborar diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades” foram consideradas as categorias e fatores de análise dos demais objetivos, apresentados na Figura 6.

4 RESULTADOS

O caso estudado foi a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É uma universidade pública, autarquia vinculada ao governo federal, que possui aproximadamente 30 mil alunos matriculados em 107 cursos de graduação presenciais e 13 de educação à distância; 7,5 mil alunos em 65 mestrados acadêmicos, 21 mestrados profissionais e 56 doutorados; e 2,5 mil alunos em sete cursos de especialização. Conta com mais de 5.600 servidores, entre professores e técnicos administrativos em educação e possui *campis* instalados em cinco cidades: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville (UFSC, 2019b).

A estrutura organizacional da UFSC é composta por: (a) Administração Superior; (b) Unidades Universitárias e Departamentos; (c) Órgãos Suplementares. A Administração Superior compreende os Órgãos Deliberativos Centrais (Conselho Universitário, Câmara de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão; e Conselho de Curadores), os Órgãos Executivos Centrais (Reitoria; Vice-Reitoria; Pró-Reitorias e Secretarias) e Órgãos Executivos Setoriais (Diretorias de *Campi* fora de Sede; e Diretorias Administrativa de *Campi* fora de Sede). As Unidades Universitárias também chamadas de Centros de Ensino, que são estruturados em Departamentos. Os Órgãos Suplementares são estruturas que possuem atribuições técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao aluno (UFSC, 2019a). A figura 7, a seguir, apresenta o organograma da universidade estudada:

Figura 7 – Organograma da Universidade Federal de Santa Catarina



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional UFSC 2020-2014 (UFSC, 2019a, p. 54)

Apresentam-se a seguir os resultados obtidos para cada um dos objetivos de pesquisa, de acordo com as categorias e fatores de análise descritos na Figura 6.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS TIPOS DE PROJETOS

Em resposta ao objetivo específico (a) “Caracterizar os tipos de projetos desenvolvidos na universidade estudada”, apresenta-se a seguir os tipos de projetos existentes relacionados às áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão conforme classificação utilizada pela própria instituição; os recursos financeiros envolvidos e a composição das equipes.

Cabe lembrar que, conforme metodologia exposta no Capítulo 3, os dados foram coletados por meio de registro em sistema e consulta aos documentos da instituição.

4.1.1 Tipos de Projetos

A primeira categoria de análise pesquisada consiste em descrever os tipos de projetos existentes conforme classificação da instituição. Foram identificados 7 tipos de projetos, os quais são listados na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Tipos de projetos

Tipo de Projeto	Qtde	Percentual
Vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	728	43,2%
Pesquisa	478	28,3%
Extensão	470	27,9%
Desenvolvimento Institucional	7	0,4%
Ensino	2	0,1%
Desenvolvimento Científico e Tecnológico	1	0,1%
Misto Indissociável de Ensino e Pesquisa	1	0,1%
Total	1687	100%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Os projetos chamados de “Vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional” correspondem àqueles que estão associados aos objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) conforme Plano Anual da UFSC 2019 (UFSC, 2019c) e constam no cadastrado da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. Eles correspondem a 43% dos projetos e, embora envolvam recursos financeiros, não consta no cadastro o orçamento desses projetos.

Os tipos “Pesquisa” e “Extensão” estão previstos em resoluções do Conselho Universitário, que é órgão deliberativo central pertencente à administração superior da instituição. São as seguintes: Resolução 47/Cun/2014 (Resolução de Pesquisa) e Resolução 88/Cun/2019 (Resolução de Extensão). Nesses documentos constam os conceitos desses projetos, suas características e aspectos relacionados à gestão, os quais serão apresentados posteriormente. A classificação nos tipos “Pesquisa” e “Extensão” também constam no Sistema de Cadastro de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX). Observa-se na Tabela 1, apresentada anteriormente, que os projetos de pesquisa correspondem a 28,3% da população e os projetos de extensão a 27,9%. Cabe lembrar que, como já mencionado no Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos, entre os projetos de extensão não estão contidos

os dados dos projetos considerados “sigilosos”, pois área responsável não autorizou a coleta dos dados desses projetos.

As classificações dos projetos nos tipos “Desenvolvimento Institucional”, “Ensino”, “Desenvolvimento Científico e Tecnológico”; e “Misto Indissociável de Ensino e Pesquisa” constam nos documentos referentes aos contratos ou convênios relacionados aos projetos, disponíveis no Sistema de Processos Administrativos (SPA). Nesses documentos também estão contidas informações referentes às equipes e orçamento dos projetos. Verifica-se que a instituição não dispõe de um sistema eletrônico de cadastro desses projetos e nem de uma padronização dos documentos, modelos, formulários, entre outros. Conforme apresentado na Tabela 1, esses projetos correspondem a 0,7% do total.

Buscou-se na documentação da própria instituição a definição de cada um dos tipos de projetos existentes e, na falta de definição por parte da instituição, procurou-se na legislação pertinente. O Quadro 12 lista os tipos de projetos identificados e seus respectivos conceitos.

Quadro 12 – Conceitos dos tipos de projetos

Tipo de Projeto	Conceito	Documento/Evidência
Projeto de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	Não localizado	-
Projeto de Desenvolvimento Institucional	Projetos (...) que levem à melhoria mensurável das condições das Instituições Federais de Ensino Superior (IFEs) e demais Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs), para cumprimento eficiente e eficaz de sua missão, conforme descrita no plano de desenvolvimento institucional (BRASIL, 1994)	Lei 8958/94, art. 1º, §1.
Projeto de Ensino	Não localizado	-
Projeto de Extensão	“Constitui um conjunto de ações de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado, podendo ser isolado ou vinculado a um programa” (UFSC, 2016, p. 2)	Resolução de Extensão da UFSC
Projeto Misto Indissociável de Ensino e Pesquisa	Não localizado	-
Pesquisa	“Proposta de investigação com prazo inicial e final definidos, fundamentada em objetivos específicos e metodologias apropriadas, visando à obtenção de resultados, à geração de novos	Resolução de Pesquisa da UFSC

	conhecimentos e/ou à ampliação de conhecimentos existentes, à colocação de elementos novos em evidência ou à refutação de conhecimentos existentes” (UFSC, 2014, n.p.)	
Vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional	Não consta conceito, apenas a lista dos projetos.	Plano anual da UFSC 2019

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Foi possível localizar na documentação da instituição apenas os conceitos dos projetos de extensão, de pesquisa. Também foi possível obter em consulta à lei que federal que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio (BRASIL, 1994) um conceito associado ao projeto de desenvolvimento institucional.

Não se encontrou conceito dos projetos vinculados ao PDI, apenas localizou-se menção a este tipo de projeto no documento Plano de Anual da UFSC 2019, em que consta o seguinte: “o Plano Anual da Universidade Federal de Santa Catarina expõe os projetos da Universidade realizados ou a serem realizados no ano de 2019. Esses projetos referem-se aos desdobramentos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)” (UFSC, 2019c, p. 5)

Percebe-se que os conceitos a descrições dos tipos “desenvolvimento institucional” e “vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional” se relacionam. Entretanto, os dados coletados não permitem afirmar que correspondem ao mesmo tipo de projeto e que a instituição assim os considerada.

Considerando que se definiu como população os projetos em andamento, com recursos financeiros, associados às áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, faz-se necessário agrupar os tipos de projetos às suas respectivas áreas. A Tabela 2 apresenta os tipos de agrupados projetos por área:

Tabela 2 – Tipos de projetos por área

Área	Tipo de Projeto	Qtde	Qtde agrupada por área	Percentual por área
Gestão	Vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	728	735	43,6%
	Desenvolvimento Institucional	7		
Pesquisa	Pesquisa	478	478	28,3%
Extensão	Extensão	470	470	27,9%

Ensino	Ensino	2	2	0,1%
Áreas em conjunto	Desenvolvimento Científico e Tecnológico	1	2	0,1%
	Misto Indissociável de Ensino e Pesquisa	1		
Total		1.687	1.687	100%

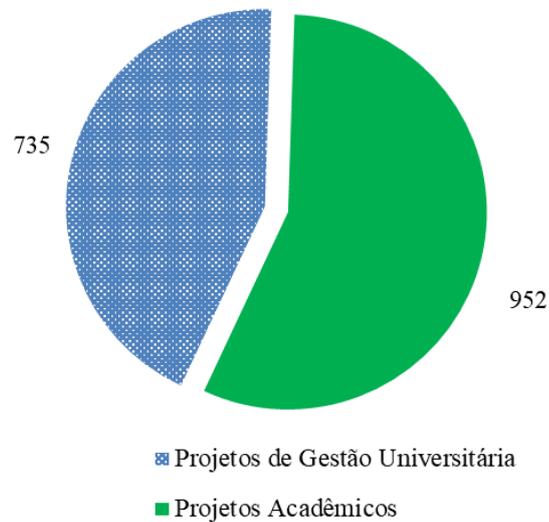
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que a área de “Gestão” possui a maior quantidade de projetos, com 43,6% do total, em seguida a “Pesquisa” com 28,3% e a “Extensão” com 27,9%. Os projetos da área de ensino correspondem a apenas 0,1% do total de projetos. Verifica-se ainda que 2 projetos (0,1%), estão associados a mais e uma área: um projeto é considerado misto de ensino e pesquisa, e outro é classificado como “desenvolvimento científico e tecnológico”, o qual envolve as áreas de ensino, pesquisa e extensão simultaneamente, conforme consulta à documentação dos projetos.

Os tipos de projetos também podem ser analisados sob a perspectiva funções da universidade, que segundo Souza (2009) divide-se na dimensão acadêmica e nos serviços administrativos e de infraestrutura. Os projetos das áreas de ensino, pesquisa, extensão e dessas áreas em conjunto, se enquadram na dimensão acadêmica, e o pesquisador classificou-os como “Projetos Acadêmicos”. Os projetos relacionados vinculados aos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relacionados aos serviços administrativos, à infraestrutura, e às demais atividades da área de gestão foram classificados pelo pesquisador como “Projetos de Gestão Universitária”. Dessa forma, obtém-se a seguinte composição do portfólio de projetos da universidade:

Gráfico 1 – Classificação dos projetos por funções da universidade

Quantidade de projetos por funções da universidade



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Na perspectiva das funções da universidade o Gráfico 1 demonstra que 56% (952 projetos) são “Projetos Acadêmicos” relacionados às funções de ensino, pesquisa e extensão e 44% (735 projetos) são “Projetos de Gestão Universitária” relacionado à área de gestão.

Por fim, a caracterização dos tipos de projetos permitiu identificar a existência 7 (sete) tipos de projetos na instituição. Destes, dois tipos (pesquisa e extensão) estão cadastrados em um sistema próprio de gestão de projetos, chamado de “Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX)”, um tipo (projetos vinculados ao PDI) são cadastrados em planilha eletrônica, e os demais quatro tipos de projetos não possuem um cadastro institucional, de forma que as informações sobre estes projetos estão contidas apenas nos documentos referentes aos processos internos de aprovação desses projetos e dos instrumentos jurídicos (contratos e convênios) decorrentes desses.

Quanto às áreas em que os projetos estão relacionados, a área da “gestão” possui 43,6% dos projetos, seguida das áreas de pesquisa (28,3%) e da extensão (27,9%).

4.1.2 Composição das equipes e coordenação dos projetos

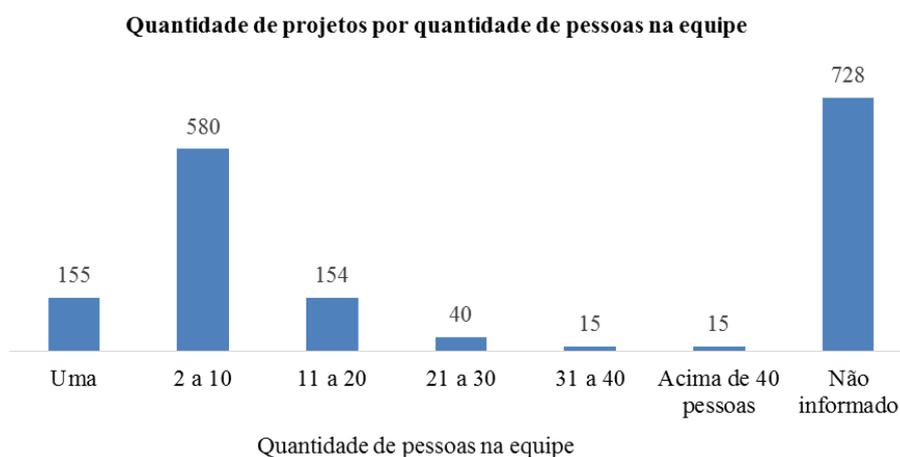
Aborda-se a seguir a categoria de análise “composição das equipes e coordenação dos projetos”, que contempla os seguintes fatores de análise: a) Composição das equipes; b)

Participação das pessoas por tipo de vínculo com a UFSC (categoria) c) Coordenação dos projetos.

4.1.2.1 Composição das equipes

Do total de 1.687 projetos em andamento, 959 (57%) possuem equipe registrada. Os projetos do tipo “Vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional”, 728 projetos (43%) não possuem registro de membros da equipe. O Gráfico 2 apresenta a quantidade de projetos por quantidade de pessoas na equipe (em faixas):

Gráfico 2 – Quantidade de projetos por quantidade de pessoas na equipe

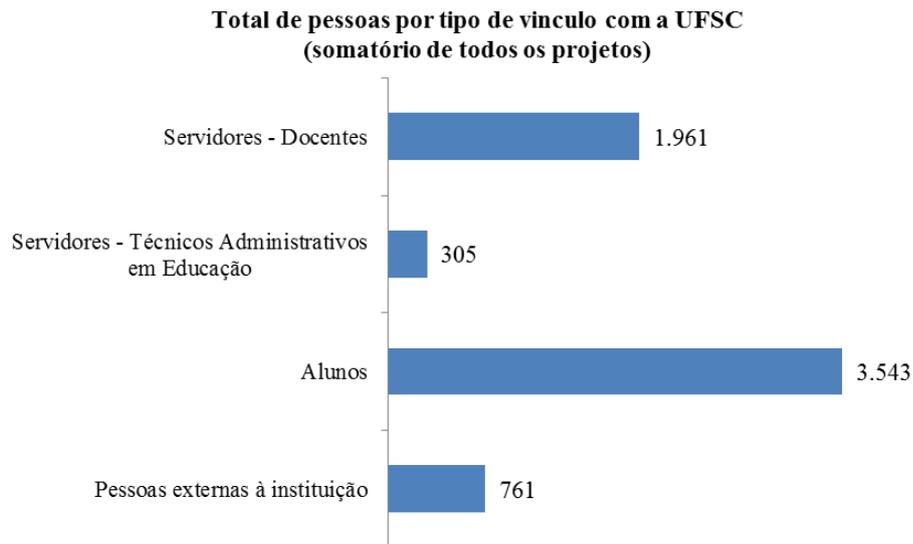


Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que 44% (735 projetos) possuem até 10 pessoas, 9% (154 projetos) possuem entre 11 e 20 pessoas na equipe, e 4% (70 projetos) tem equipes com mais de 10 pessoas, sendo que 15 projetos (1%) possuem equipes com mais de 40 pessoas.

O primeiro fator a ser analisado é o total de pessoas que compõe as equipes dos projetos, que soma 6.570 pessoas, as quais estão distribuídas nas categorias: servidores docentes, servidores técnicos administrativos em educação, alunos e pessoas externas à instituição (profissionais contratados, de outras instituições, entre outros). O Gráfico 3, apresenta o total de pessoas por tipo de vínculo com a UFSC.

Gráfico 3 – Total de pessoas por tipo de vínculo com a UFSC



Total de projetos com equipe informada: 959.

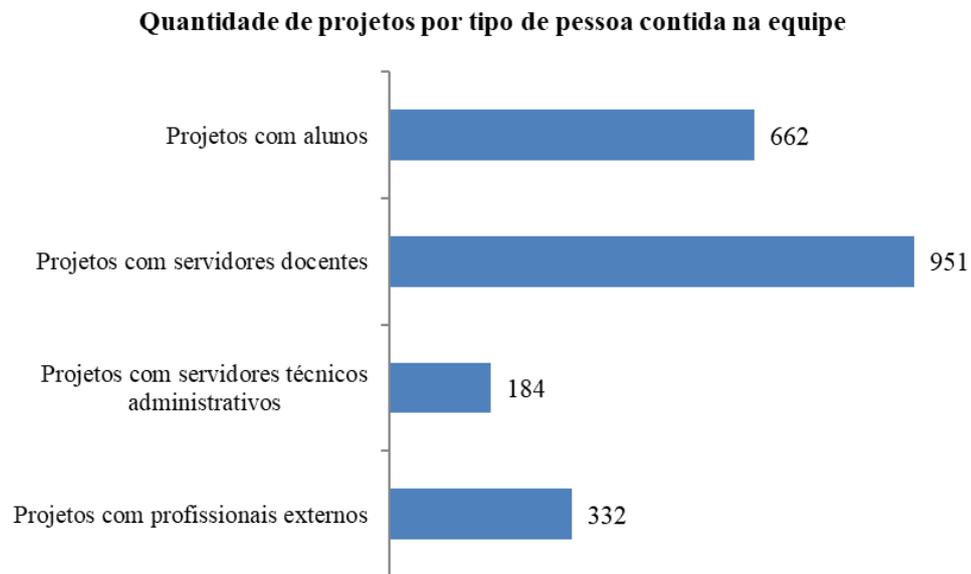
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

O Gráfico 3 demonstra que do somatório das pessoas que compõe as equipes dos projetos (6.570 pessoas), 3.543 são alunos (54%); 1.961 são servidores docentes (30%); 761 são pessoas externas à instituição (12%) e 305 (5%) são servidores técnicos administrativos em educação. Somados os servidores docentes e técnicos administrativos, estes correspondem à 35% da equipe.

Apresenta-se a seguir a participação de cada uma das categorias de pessoas envolvidas nos projetos: docentes, técnicos administrativos em educação; alunos e de pessoas externas à instituição em projetos:

Primeiramente são expostos no Gráfico 4 os dados relacionados à quantidade de projetos por tipo de pessoa contida na equipe:

Gráfico 4 – Quantidade de projetos por tipo de pessoa na equipe



Total de projetos com equipe informada: 959.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que do total de projetos com equipe informada, 99% (951 projetos) possuem servidores docentes em suas equipes, 69% (662 projetos) possuem alunos, 35% (332 projetos) possuem profissionais externos à UFSC; e 19% dos projetos (184) possuem servidores técnicos administrativos nas equipes.

A participação das pessoas nos projetos também é verificada considerando qual o percentual das categorias docentes, técnicos administrativos e alunos que estão na equipe de, pelo menos, um projeto. Apresenta-se na Tabela 3, esses dados:

Tabela 3 – Participação em projetos por tipo de vínculo com a UFSC (categoria)

Tipo de vínculo com a UFSC (categoria)	Qtde na UFSC¹	Qtde em projetos	% que participam de projetos
Alunos	40.082	3.543	9%
Servidores Docentes	2.529	1.961	78%
Servidores Técnicos Administrativos em Educação	3.165	305	10%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

¹ Dados disponíveis no Boletim “UFSC em números” referente ao ano de 2018, disponível em <http://dpgi.seplan.ufsc.br/ufsc-em-numeros/>.

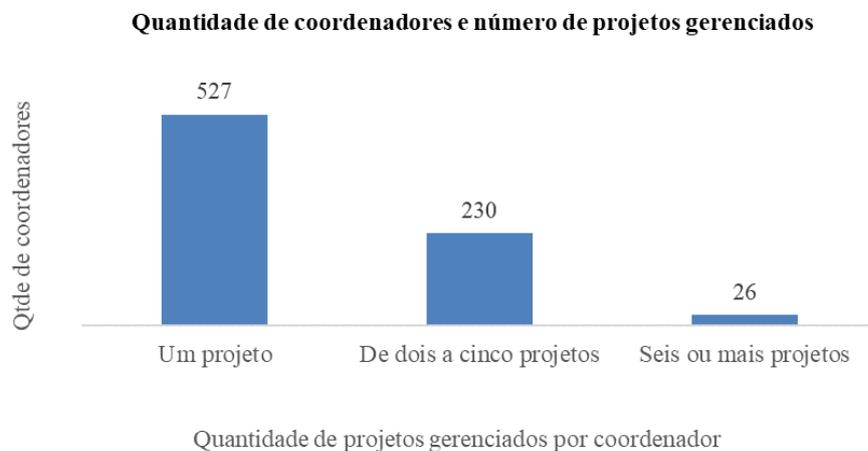
4.1.2.2 Coordenação dos projetos

Dos 1687 projetos, 1370 (81%) possuem cadastrados como coordenadores de projetos servidores da instituição, 317 (19%) possuem uma unidade ou órgão cadastrados como coordenadores. Nessa análise, são considerados apenas os projetos cujo coordenadores são pessoas físicas. Dessa forma foram identificados, 783 servidores diferentes. Destes, 713 (91%) são servidores docentes, e 70 (9%) são servidores técnicos administrativos.

Quanto a participação das categorias “servidores docentes” e “servidores técnicos administrativos” na coordenação de projetos, constata-se que 27% dos docentes da instituição (713 servidores) coordenam pelo menos um projeto e 2% dos técnicos administrativos (70 servidores) coordenam pelo menos um projeto.

Com relação a quantidade de projetos por coordenador, o Gráfico 5 apresenta os resultados obtidos.

Gráfico 5 – Quantidade de coordenadores e números de projetos gerenciados



Total de coordenadores: 783

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que 67% (527 coordenadores) gerenciam apenas um projeto, 29% (230 coordenadores) gerenciam entre dois e cinco projeto e 3% (26 coordenadores) coordenam seis ou mais projetos.

Identificou-se também que metade dos projetos da instituição (50%) estão sob responsabilidade de 180 coordenadores (23%) e a outra metade está distribuída entre os demais 603 coordenadores (77%).

Em resumo, os resultados da categoria de análise composição da equipe demonstraram que 57% (959 projetos) possuem equipe cadastradas. Do total de pessoas que compõe as equipes (6.570 pessoas), mais da metade são alunos (54%). Os servidores docentes correspondem à 30% das equipes, seguido das pessoas externas à UFSC (12%) e dos servidores técnicos administrativos (5%);

Quanto ao total de projetos, verifica-se que 99% possuem servidores docentes, 69% possuem alunos, 35% possuem profissionais externos e 19% possuem servidores técnicos administrativos.

Considerando o percentual de participação em projetos por categoria, tem-se que 78% dos servidores docentes participam de ao menos um projeto, A participação da categoria servidores técnicos-administrativos é 10% do total e dos alunos é de 9%.

É possível notar, portanto, que em todas as categorias (servidores docentes, servidores técnicos administrativos e alunos) existe possibilidade de aumentar a participação em projetos, com ênfase nas categorias de técnicos administrativos e de alunos, cuja participação não ultrapassa 10%.

Quanto a coordenação dos projetos, constata-se que 67% dos coordenadores são responsáveis por coordenar apenas um projeto; e que 23% dos coordenadores respondem por 50% dos projetos da instituição.

4.1.3 Recursos financeiros

A segunda categoria de análise trata dos recursos financeiros, em que serão analisados os seguintes fatores: a) orçamento total dos projetos; b) origem dos recursos financeiros (financiadores); c) responsáveis pela gestão dos recursos financeiros; e) orçamento destinado a pagamento da equipe; f) e orçamento destinado às compras e contratações.

4.1.3.1 Orçamento total dos projetos

Identificou-se que dos 1.687 projetos em andamento, 930 projetos (55%) possuem orçamento cadastrado, que somam cerca de 586 milhões de reais; e 757 (45%) não possuem dados sobre o orçamento. Estes correspondem a todos os projetos vinculados ao PDI, 728 projetos, cujo cadastro institucional não prevê o registro do orçamento; a 28 projetos de pesquisa e 1 projeto de extensão, que embora contenham a previsão de recursos financeiros,

não estavam com orçamento cadastrado no sistema. A Tabela 4, apresenta o orçamento por tipo de projeto e o total dos orçamentos de todos os projetos:

Tabela 4 – Orçamento por tipo de projeto

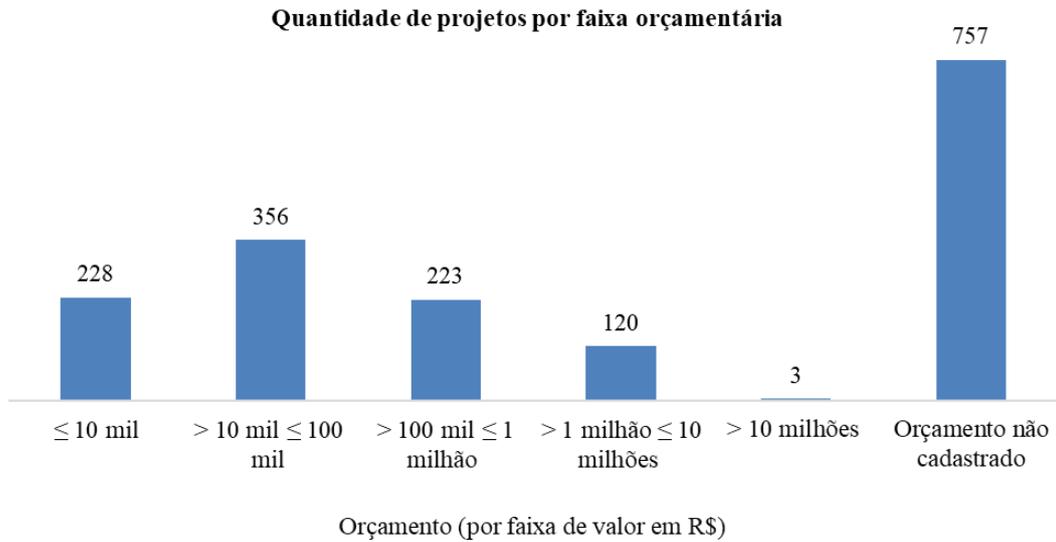
Tipo de Projeto	Qtde	Orçamento	Percentual do orçamento total
Pesquisa	478	R\$ 402.790.094,03	68,8%
Extensão	470	R\$ 167.737.984,36	28,7%
Misto Indissociável de Ensino e Pesquisa	1	R\$ 5.298.981,77	0,9%
Desenvolvimento Institucional	7	R\$ 4.973.998,82	0,8%
Ensino	2	R\$ 3.662.816,02	0,6%
Desenvolvimento Científico e Tecnológico	1	R\$ 997.931,35	0,2%
Vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional	728	Não informado	Não informado
Total	1687	R\$ 585.461.806,35	100%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Os dados demonstram que os projetos de pesquisa envolvem a maior quantidade de recursos financeiros, cujos orçamentos dos projetos correspondem a quase 70% dos recursos. Seguidos dos projetos de extensão, com 28,7% dos recursos financeiros. Cabe ressaltar, que não estão somados os orçamentos dos projetos de extensão considerados “sigilosos”, pois não obteve-se autorização da instituição para coleta dos dados desses projetos. Ainda assim, os projetos de pesquisa e de extensão são responsáveis por 97,4% dos recursos financeiros de projetos que possuem orçamentos cadastrados.

Organizou-se os projetos por faixas orçamentárias para permitir a visualização da distribuição dos recursos entre os projetos. O Gráfico 6 apresenta a quantidade de projetos por faixa orçamentária.

Gráfico 6 – Quantidade de projetos por faixa orçamentária



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

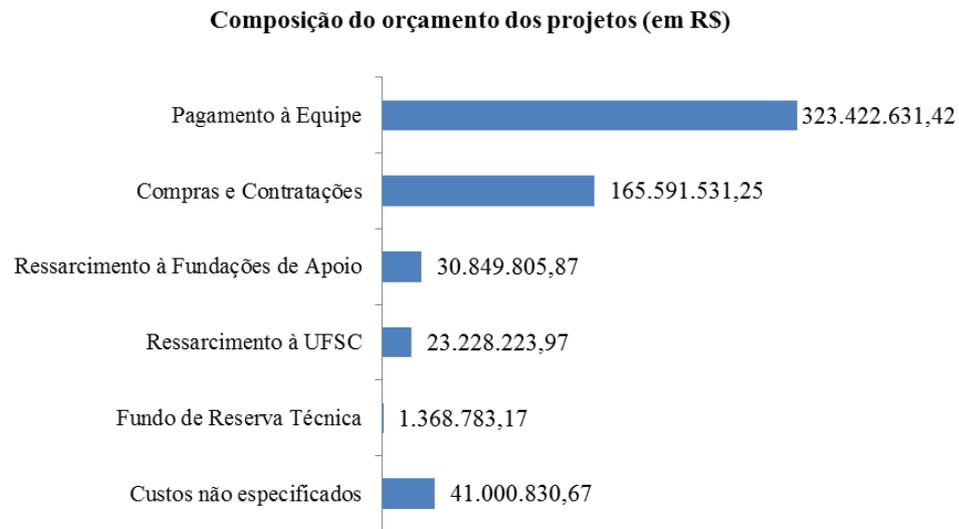
Dos projetos com orçamento cadastrado (930 projetos), 25% (228 projetos) tem orçamento até 10 mil reais, 38% (356) entre 10 mil e 100 mil reais, e 37% (346) possuem orçamento acima de 100 mil reais. Sendo que, 13% dos projetos (123 projetos) tem orçamento acima de 1 milhão de reais.

Ainda quanto a distribuição dos recursos financeiros entre os projetos, constatou-se a concentração de recursos em poucos projetos, tendo em vista que apenas 1 projeto tem orçamento equivalente a 11% dos recursos financeiros (65 milhões de reais); 30 projetos (3%) são responsáveis por 50% dos recursos financeiros (293 milhões de reais); 104 projetos (11%) são responsáveis por 80% dos recursos financeiros (468 milhões de reais) e os demais 826 projetos (89%) que possuem orçamento cadastrados, tem orçamento que somam apenas 20% do total de recursos financeiros envolvidos (117 milhões de reais).

4.1.3.2 Destinação dos recursos financeiros

Atendendo aos fatores de análise “orçamento destinado às equipes” e “orçamento destinado às compras e contratações”, fez-se uma análise dos itens que compõe os orçamentos dos projetos, os quais foram agrupados em categorias, que são apresentadas no Gráfico 7, a seguir:

Gráfico 7 – Composição dos orçamentos dos projetos por categorias



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Percebe-se que mais da metade dos recursos financeiros (55,2%) são destinados ao pagamento das equipes dos projetos. Estão incluídos entre os pagamentos: bolsas à servidores (docentes e técnicos administrativos), bolsas à alunos, salários à profissionais externos à instituição contratados para o projeto, bem como remuneração por prestação de serviço autônomo à membros da equipe.

Em segundo lugar, a maior quantidade de recursos é destinada às compras e contratações (28,3% do orçamento). Essa categoria envolve: aquisições de equipamentos nacionais e importados, compras de materiais de consumo, contratação de serviços especializados, contratação de obras, entre outros itens necessários aos projetos.

Os demais recursos financeiros dos projetos (16,5%) são destinados ao ressarcimento das despesas da Fundação de Apoio (5,3%), ao ressarcimento à UFSC (4,0%), e à outros custos (7,2%).

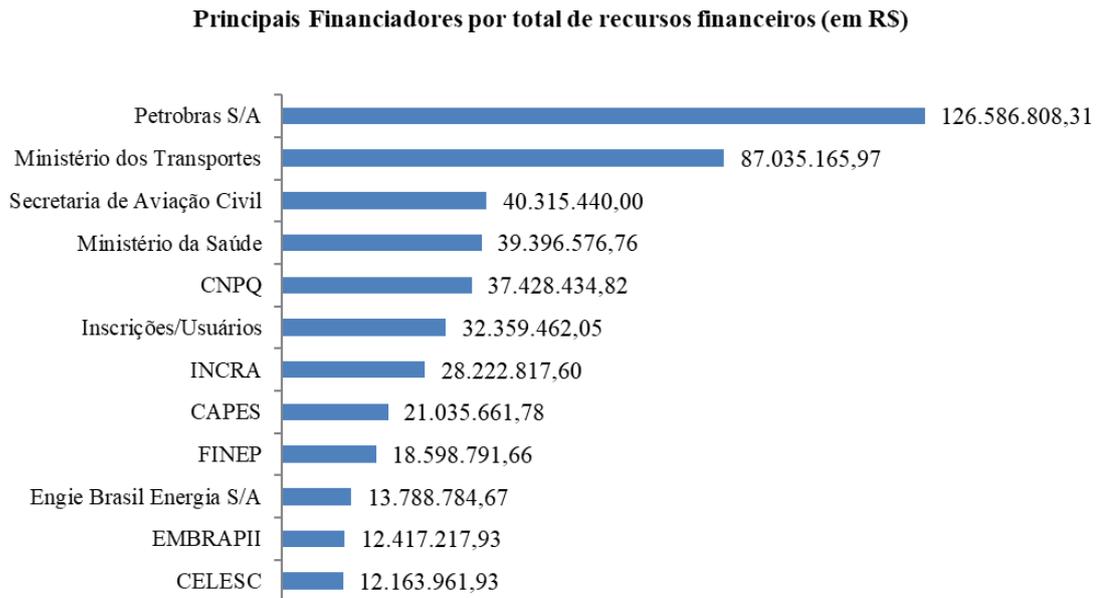
4.1.3.3 Origem dos recursos (principais financiadores)

Como resultado do fator de análise “origem dos recursos financeiros”, identificou-se quais as instituições que aportam recursos financeiros nos projetos, chamadas de “financiadores”. Foram identificados os financiadores que aportam a maior quantidade de recursos, bem como aqueles que apoiam a maior quantidade de projetos. Também se verificou quais os tipos desses financiadores: instituições públicas, instituições privadas, entre outros.

Dos 1.687 projetos em andamento, 930 projetos (55%) possuem financiadores e foi possível listar ao todo 264 financiadores.

Inicialmente, apresenta-se, no Gráfico 8, os principais financiadores por total de recursos financeiros:

Gráfico 8 – Principais financiadores por total de recursos financeiros (em R\$)



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Constata-se que 12 financiadores (5% do total) investem 80% dos recursos financeiros (R\$ 468 milhões). O principal financiador é a “Petrobrás”, responsável por 22% dos recursos dos projetos (R\$ 126 milhões). Entre esses financiadores, 11 são pessoas jurídicas que possuem convênios ou contratos com a universidade. Um financiador, que se optou por chamar de “inscrições/usuários” refere-se às receitas obtidas pelos projetos com a venda de inscrições para eventos ou cursos, serviços prestados pelos projetos, ou demais receitas provenientes de outras atividades dos próprios projetos. Essas receitas são consideradas o 6º principal financiador quanto aos recursos financeiros e correspondem 6% do orçamento dos projetos.

Categorizaram-se os 264 financiadores por tipo no intuito de identificar a origem dos recursos. A Tabela 5 lista os tipos de financiadores, o total de recursos financeiros e a quantidade de projetos apoiados.

Tabela 5 – Tipo de Financiadores (origem dos recursos)

Tipo de Financiador (origem dos recursos)	Total de recursos financeiros	Percentual	Qtde de projetos
Órgão/Instituição do Governo Federal	R\$ 444.067.729,92	76%	383
Instituição privada	R\$ 41.613.261,35	7%	96
Inscrições/Usuários	R\$ 32.359.777,05	6%	52
Órgão/Instituição de Governo Estadual	R\$ 29.522.307,69	5%	51
Organização sem fins lucrativos	R\$ 8.317.258,25	1%	31
Universidade estudada (UFSC)	R\$ 4.952.367,02	1%	215
Órgão/Instituição de Município	R\$ 5.338.528,00	1%	1
Instituição estrangeira	R\$ 4.716.810,42	1%	26
Não especificado	R\$ 14.573.766,65	2%	75
Total	R\$ 585.461.806,35	100%	930

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Constata-se que 93% dos recursos são captados com outras instituições (financiadores). Sendo que, 76% são provenientes de instituições vinculadas ao governo federal (ministérios, autarquias, empresas públicas e entre outros); 7% são provenientes de instituições privadas; 8% com outros tipos de instituições (governos estaduais e municipais, instituições estrangeiras, etc) e 2% de financiadores não especificados. Além disso, 6% dos recursos são obtidos com receitas geradas pelos próprios projetos (como inscrições em eventos e pagamento dos usuários por serviços realizados pelos projetos) e 1% dos recursos financeiros dos projetos são investidos pela própria universidade.

Tendo em vista que existe uma concentração de recursos financeiros originados de órgãos ou instituições vinculadas ao governo federal, optou-se por listar esses órgãos/instituições, o total de recursos e a quantidade de projetos financiados por cada um deles. A Tabela 6 apresenta esses dados:

Tabela 6 – Financiadores vinculados ao governo federal

Órgão/Instituição	Total de recursos financeiros	Qtde de projetos
Ministério dos Transportes	R\$ 87.035.165,97	4
Ministério da Saúde	R\$ 39.396.576,76	24
Ministério da Educação	R\$ 9.078.614,40	11
Ministério da Ciência, Tecnologia, Informação e Comunicações	R\$ 5.626.618,00	5
Ministério da Integração Nacional	R\$ 1.059.335,30	1
Ministério do Planejamento	R\$ 974.725,08	2
Ministério da Cidadania	R\$ 892.145,65	1
Ministério do Turismo	R\$ 757.265,00	1
Ministério das Cidades	R\$ 662.790,16	4

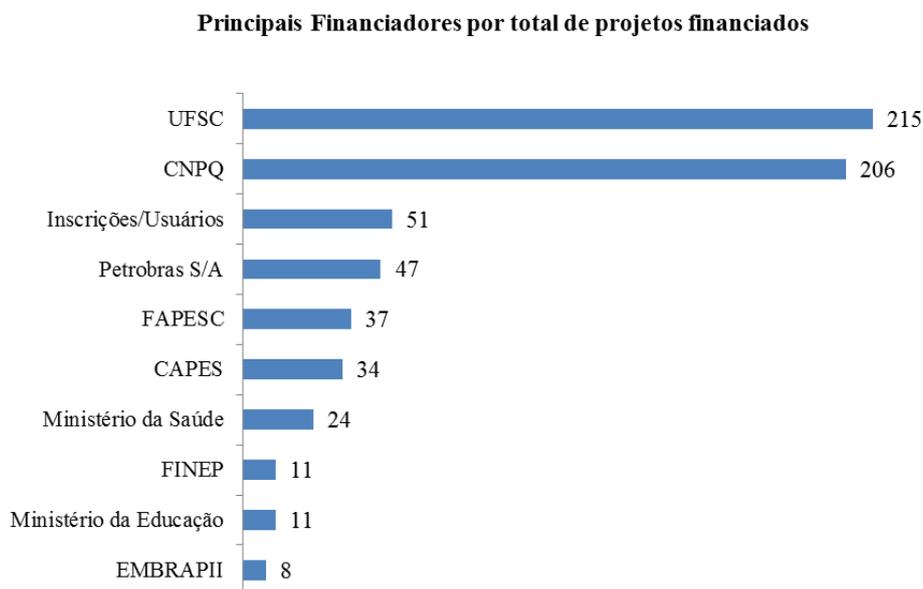
Ministério da Justiça	R\$ 468.268,60	1
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	R\$ 459.723,24	2
Subtotal de ministérios do governo federal	R\$ 146.411.228,16	56
Secretaria de Aviação Civil	R\$ 40.315.440,00	1
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ)	R\$ 37.428.434,82	206
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)	R\$ 28.222.817,60	5
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)	R\$ 21.035.661,78	34
Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)	R\$ 18.598.791,66	11
Agência Espacial Brasileira (AEB)	R\$ 2.470.000,00	1
Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)	R\$ 1.172.244,44	2
Polícia Federal	R\$ 450.000,00	1
Academia Nacional da Polícia Rodoviária Federal	R\$ 371.979,22	1
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)	R\$ 269.430,74	1
Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (ITI)	R\$ 162.120,00	1
Subtotal de órgãos e autarquias do governo federal	R\$ 150.496.920,26	264
Petrobras S/A	R\$ 126.586.808,31	47
Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII)	R\$ 12.417.217,93	8
Embraer	R\$ 2.877.400,00	2
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	R\$ 2.871.860,56	1
Elebrobrás	R\$ 1.646.568,00	1
Eletrosul	R\$ 238.986,95	1
Subtotal de empresas vinculadas ao governo federal	R\$ 146.638.841,75	60
Ministério Público do Trabalho	R\$ 258.000,00	1
Tribunal do Trabalho 12ª Região	R\$ 162.739,75	1
Emenda Parlamentar	R\$ 100.000,00	1
Subtotal de outros poderes federais (legislativo, judiciário e ministério público)	R\$ 520.739,75	3
Total	R\$ 444.067.729,92	383

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que 383 projetos (41%) são financiados por órgãos e instituições vinculadas ao governo federal e, como já mencionado anteriormente, correspondem a 76% do total de recursos dos projetos da instituição.

Além dos dados dos principais financiadores por total de recursos financeiros, buscou-se verificar os principais financiadores quanto à quantidade de projetos apoiados. O Gráfico 9 apresenta esse resultado:

Gráfico 9 – Principais financiadores por quantidade de projetos



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Do total de 264 financiadores, o gráfico 4 lista os 10 financiadores (4% do total) com a maior quantidade de projetos. Eles são responsáveis pelo financiamento de 67% dos projetos com orçamento cadastrado (623 projetos).

Nessa perspectiva da quantidade de projetos, a UFSC - universidade estudada - é o principal financiador, com aporte financeiro em 215 projetos (22%). O segundo maior financiador em quantidade de projeto é o CNPQ, com apoio em 206 projetos (21%). Ambos (1% dos financiadores) financiam 43% dos projetos. Os demais projetos são financiados pelos outros 262 financiadores (99%). Constata-se também que 76 financiadores (29% do total), financiam 80% dos projetos.

Por fim, procurou-se detectar quais os financiadores que estão entre aqueles que investem mais recursos (principais financiadores por total de recursos, conforme Gráfico 8) e, estão entre aqueles que investem em mais projetos (principais financiadores por total de projetos, conforme Gráfico 9). Localizou-se, assim, os principais financiadores em termos de recursos e de quantidade de projetos, que são os sete listados a seguir:

- a) Petrobrás: 1º financiador em recursos e 4º em quantidade.
- b) Ministério da Saúde: 4º em recursos e 7º em quantidade.
- c) CNPQ: 5º em recursos e 2º em quantidade.
- d) Inscrições/Usuários: 6º em recursos e 3º em quantidade.
- e) CAPES: 8º em recursos e 6º em quantidade.

- f) FINEP: 9º em recursos e 8º em quantidade.
- g) EMBRAPPI: 11º em recursos e 10º em quantidade.

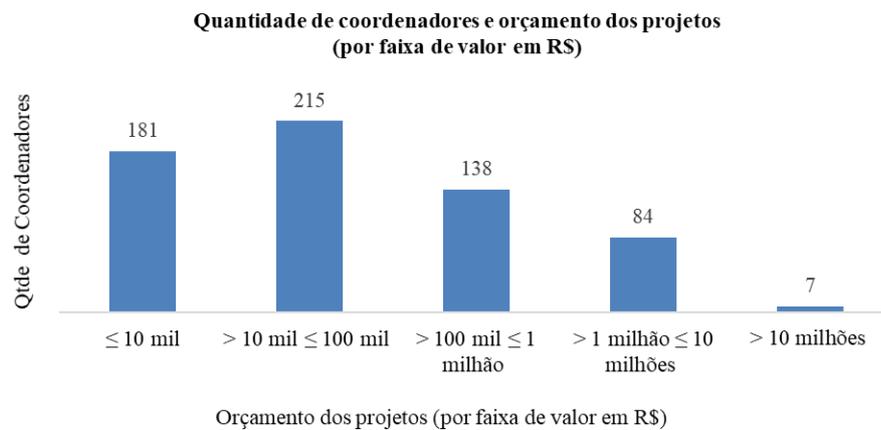
4.1.3.4 Responsáveis pela gestão dos recursos financeiros

Nos registros dos sistemas e na documentação dos projetos localizou-se dois dados relacionados a gestão dos recursos financeiros: (a) Coordenação do projeto e (b) Unidade Gestora.

Quanto à coordenação dos projetos, verificou-se que os 930 projetos com orçamento cadastrados são coordenados por 625 coordenadores diferentes.

O Gráfico 10 apresenta a quantidade de coordenadores por orçamento do projeto. Organizaram-se os totais dos orçamentos dos projetos em faixas orçamentárias.

Gráfico 10 – Coordenadores por orçamento de projeto



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

É possível verificar que 369 coordenadores (63%) são responsáveis por projetos com orçamento até 100 mil reais; 138 coordenadores (22%) coordenam projetos com orçamento maior que 100 mil e menor ou igual à 1 milhão de reais; e 91 coordenadores (15%) são responsáveis por projetos com orçamento acima de 1 milhão de reais.

Identificou-se também que apenas 1 coordenador (0,2%) é responsável por 22% dos recursos financeiros de todos os projetos da instituição (5 projetos que somam 127 milhões de reais); que 15 coordenadores (2%) são responsáveis por 50% dos recursos (293 milhões de reais); e, ainda, que apenas 56 coordenadores (9%) são responsáveis por 80% do total de

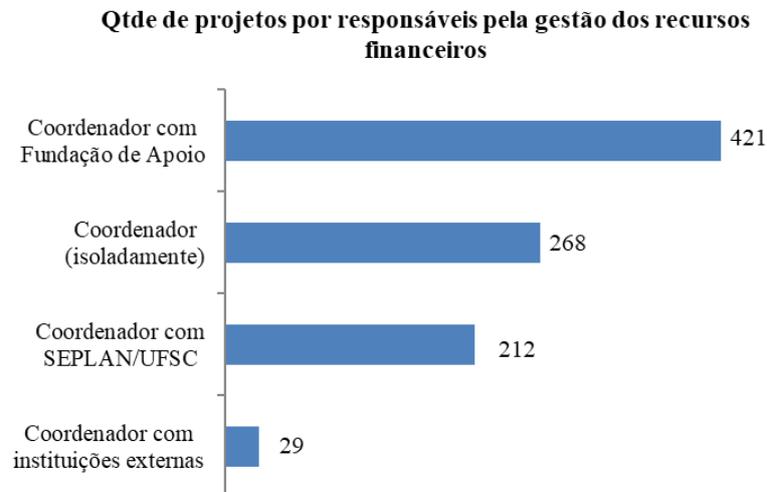
recursos de todos os projetos (468 milhões de reais). Evidencia-se assim, a concentração da gestão dos recursos financeiros dos projetos da instituição em menos de 10% dos coordenadores.

Quanto a “Unidade Gestora”, trata-se de um campo localizado no cadastro das informações financeiras do projeto no Sistema de Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX). No caso de projetos que não utilizam sistema, identificou-se nos documentos do projeto outros termos relacionados a gestão dos recursos financeiros. Embora não se tenha localizado políticas e/ou procedimentos padronizados que definam os conceitos e descrevam as formas de gestão dos recursos financeiros nos diferentes tipos de projetos, é possível identificar algumas situações que serão apresentadas a seguir.

- a) Coordenador do projeto isoladamente: projetos em que apenas o coordenador está cadastrado como responsável pela gestão dos recursos financeiros.
- b) Coordenador do projeto com envolvimento da Secretaria de Planejamento e Orçamento da Universidade (SEPLAN): projetos em que constam a SEPLAN como responsável pela gestão dos recursos financeiros.
- c) Coordenador do projeto com envolvimento de fundação de apoio: projetos em que está cadastrada uma fundação de apoio como responsável pela gestão dos recursos financeiros.
- d) Entidades externas: projetos que possuem cadastrados como responsáveis pela gestão dos recursos instituições externas à UFSC e que não são fundações de apoio.

No Gráfico 11 são apresentadas as situações descritas acima com a respectiva quantidade de projetos em cada uma delas:

Gráfico 11 – Responsáveis pela gestão dos recursos financeiros



Total de projetos com orçamento informado: 930

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

O gráfico 11 demonstra que 45% (421 projetos) têm a gestão dos recursos financeiros realizada pelo coordenador com envolvimento de fundação de apoio. Os orçamentos desses projetos correspondem à 87% do total de recursos (506 milhões de reais).

A segunda situação que ocorre com maior frequência é quando a responsabilidade pela gestão financeira é isoladamente do coordenador, sem o envolvimento de setores da universidade, de Fundações de Apoio, ou de outra instituição. Isso ocorre em 29% dos casos (268 projetos).

Tem-se ainda que 23% (212 projetos) contam com o envolvimento da Secretaria de Planejamento e Orçamento da Universidade na gestão dos recursos financeiros e que em 3% (29 projetos) constam cadastradas com a unidade gestora “instituições externas à UFSC”.

O fator de análise “responsáveis pela gestão dos recursos financeiros” permitiu perceber que existe a concentração da gestão dos recursos financeiros em apenas 9% dos coordenadores, os quais são responsáveis por 80% dos recursos de todos os projetos, bem como a predominância das Fundações de Apoio no apoio aos coordenadores na gestão financeira (45% dos casos e 87% dos recursos). Pôde-se constatar também que em quase 30% dos projetos o coordenador está cadastrado como único responsável pela gestão dos recursos financeiros.

Em conclusão, a categoria de análise “orçamento dos projetos” constatou dos 1.687 projetos em andamento, 930 projetos (55%) possuem orçamento cadastrados. Destes, 11% (104 projetos) são responsáveis por 80% dos recursos financeiros.

Quanto a destinação dos recursos, verificou-se que 55% dos recursos são destinados ao pagamento das equipes, 28% às compras e contratações e 16% à outras finalidades do projeto.

Os recursos financeiros são provenientes predominantemente de órgãos e instituições vinculadas ao governo federal (76% dos recursos), com destaque para o Financiador Petrobrás que é o 1º financiador em termo de recursos financeiros (22% do total) e 4º em quantidade (5% do total de projetos).

Os financiadores que apoiam a maior quantidade de projetos são: a própria universidade, com 215 projetos (22%) e o CNPQ com 206 projetos (21%). Ambos financiam 43% do total de projetos em andamento.

Com relação à reponsabilidade pela gestão dos recursos financeiros, identificou-se a centralização dos recursos em apenas 56 coordenadores (9%) responsáveis por 80% dos recursos. Quanto ao apoio ao coordenador na gestão dos recursos financeiros verificou-se que as Fundações de Apoio participam da gestão financeira de 45% dos projetos que envolvem 87% dos recursos. Nos projetos que não tem o envolvimento de Fundação de Apoio, a gestão é feita pelo coordenador isoladamente (29% dos projetos) e pelo coordenador com o envolvimento da SEPLAN (23% dos projetos) e em outros 3% dos projetos estão cadastradas instituições externas à UFSC como unidade gestoras.

Por fim, conclui-se a apresentação e a análise dos resultados correspondentes ao objetivo específico “a) caracterizar os tipos de projetos existentes na instituição” com a síntese das principais características dos projetos, de acordo com as categorias de análises estabelecidas, conforme consta no Quadro 13 a seguir:

Quadro 13 – Síntese das características dos projetos da instituição por categoria de análise

Síntese dos resultados obtidos por categoria de análise
Categoria de análise: 1) Tipos de projetos
Total de projetos em andamento: 1.687 952 projetos (56%) inerentes às funções acadêmicas (Projetos Acadêmicos):

478 projetos de pesquisa (28,3%).
 470 projetos de extensão (27,9%)².
 2 projetos de ensino (0,1%).
 1 projeto de desenvolvimento científico e tecnológico.
 1 projeto misto indissociável de ensino e pesquisa.

735 projetos (44%) Projetos inerentes à gestão universitária (Projetos de Gestão Universitária):
 728 projetos vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (43,2%);
 7 projetos de desenvolvimento Institucional (0,4%).

Categoria de análise: 2) Composição das equipes e coordenação dos projetos

2.1) Composição das equipes:

57% (959 projetos) possuem equipe cadastrada. Destes:
 951 (99%) possuem servidores docentes na equipe;
 662 (69%) possuem alunos na equipe;
 332 (35%) possuem profissionais externos na equipe;
 184 (19%) possuem servidores técnico-administrativos na equipe

6.570 pessoas cadastradas nas equipes.
 3.543 alunos (54%);
 1.961 servidores docentes (30%);
 761 profissionais externos à instituição (12%);
 305 servidores técnico-administrativos (5%).

78% dos servidores docentes da instituição participam de projetos;
 27% dos servidores docentes coordenam projetos.
 10% dos servidores técnico-administrativos participam de projetos;
 2% dos servidores técnico-administrativo coordenam projetos.
 9% dos alunos participam de projetos.

2.2) Coordenação dos projetos:

67% dos coordenadores são responsáveis por apenas um projeto;
 29% coordenam por entre dois e cinco projetos;
 3% coordenam seis ou mais projetos.

Categoria de análise: 3) Recursos financeiros

3.1) Orçamento total dos projetos

930 projetos (55%) possuem orçamento cadastrado.

A soma dos orçamentos dos projetos é de R\$ 585.461.806,35, destes:
 R\$ 402.790.094,03 (68,8%) são de projetos de pesquisa
 R\$ 167.737.984,36 (28,7%) são de projetos de extensão²
 R\$ 14.933.727,96 (2,5%) são de outros tipos de projetos (ensino; desenvolvimento institucional; desenvolvimento científico e tecnológico; misto indissociável de ensino e pesquisa)

3.2) Destinação dos recursos financeiros

55% dos recursos são destinados ao pagamento das equipes dos projetos;

² Consideraram-se apenas os projetos de extensão não sigilosos, pois a instituição não autoriza a coleta de dados de projetos de extensão considerados sigilosos.

28% são destinados às compras e contratações;
16% são destinados ao ressarcimento à UFSC, ressarcimento de despesas de fundações de apoio e outros custos.

3.3 Origem dos recursos (principais financiadores)

76% dos recursos são provenientes de órgãos e instituições vinculados ao governo federal;
7% são provenientes de instituições privadas;
6% são provenientes das receitas do próprio projeto (inscrições dos eventos, prestação de serviços).

Foram identificados 264 financiadores.

12 financiadores (5%) investem 80% dos recursos financeiros (R\$ 469 milhões);

O financiador Petrobrás é responsável por 22% dos recursos investidos.

10 financiadores (4%) investem em 67% dos projetos (623 projetos);

O financiador CNPQ e a própria instituição UFSC financiam 43% dos projetos.

3.4 Responsáveis pela gestão dos recursos financeiros

15 coordenadores (2%) são responsáveis por 50% dos recursos (R\$ 293 milhões)

56 coordenadores (9%) são responsáveis por 80% do total de recursos de todos os projetos (R\$ 467 milhões)

Apenas 1 coordenador (0,2%) é responsável por 22% dos recursos (129 milhões)

45% (421 projetos) tem a gestão financeira realizada pelo coordenador com envolvimento de fundação de apoio;

29% (268 projetos) tem a gestão financeira realizada apenas pelo coordenador;

23% (212 projetos) tem a gestão financeira realizada pelo coordenador com envolvimento de setores da universidade.

87% dos recursos são gerenciados pelo coordenador com envolvimento de fundação de apoio.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

4.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PRATICADOS PELOS COORDENADORES

Em resposta ao objetivo “b) Conhecer os processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores de projetos”, apresenta-se nesta seção os processos praticados pelos coordenadores tanto na perspectiva dos cinco grupo de processos de gerenciamento de projetos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento) como também na perspectiva das dez áreas de conhecimento (gerenciamento da integração; gerenciamento do escopo; gerenciamento do cronograma; gerenciamento dos custos; gerenciamento da qualidade; gerenciamento dos recursos; gerenciamento das comunicações; gerenciamento dos riscos; gerenciamento das aquisições; gerenciamento das partes interessadas), segundo PMI (2017).

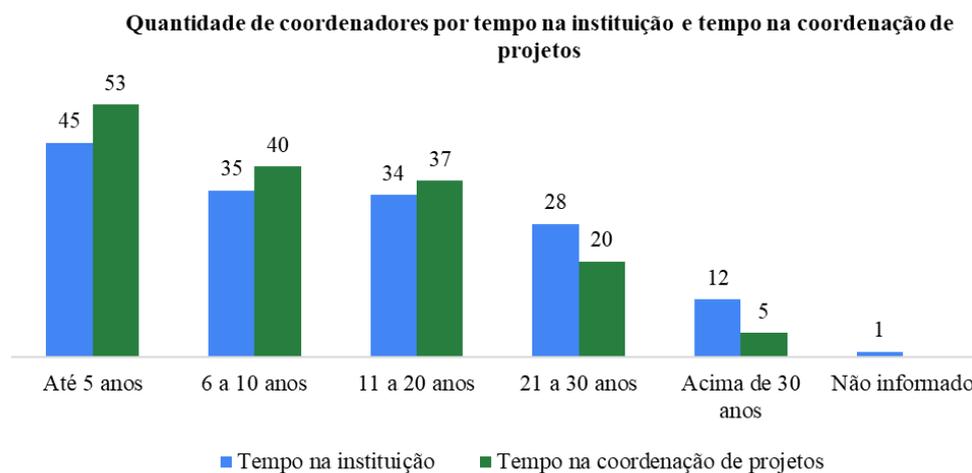
Cabe lembrar que, conforme descrito no Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos, a população da pesquisa consiste nos “projetos em andamento das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão que envolvam recursos financeiros”, os quais são gerenciados por 783 coordenadores, definidos como sujeitos de pesquisa para o instrumento de coleta de dados questionário (apêndice B). Dos 783 sujeitos de pesquisa, 155 responderam ao questionário, cujos dados serão apresentados e analisados a seguir.

4.2.1 Perfil dos coordenadores de projetos respondentes

Inicialmente descreve-se o perfil dos 155 sujeitos respondentes quanto ao tempo em que são servidores da instituição; ao tempo que estão na coordenação de projeto e à formação em gerenciamento de projetos. Também são descritas as características dos projetos gerenciados pelos respondentes quanto à(s) área(s) relacionadas ao projeto (ensino, pesquisa, extensão e gestão), ao orçamento e a quantidade de pessoas na equipe.

O Gráfico 12 apresenta o perfil dos respondentes quanto ao tempo em que são servidores na instituição e o tempo que estão na coordenação de projetos:

Gráfico 12 – Quantidade de coordenadores por tempo na instituição e tempo na coordenação de projetos



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que 51,6% (80 coordenadores) trabalham na instituição há no máximo 10 anos e 47,7% (75 coordenadores) trabalham há mais de 10 anos na instituição, sendo que 26%

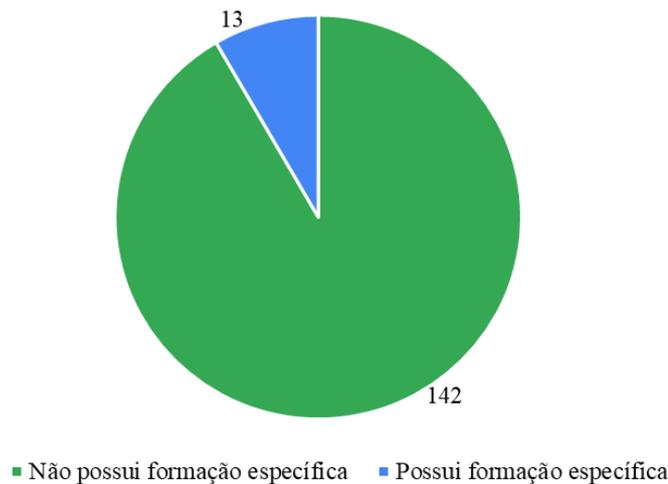
(40 coordenadores) está há mais de 20 anos na universidade. Um coordenador (0,6%) não informou o tempo que trabalha na universidade.

Quanto ao tempo que estão na coordenação de projetos, verifica-se que 60,0% (93 coordenadores) possuem até 10 anos na coordenação de projetos e 40,0% (62 coordenadores) tem mais de 10 anos de coordenação, ressalta-se que 16,1% (25 coordenadores) coordenam projetos há mais de 20 anos.

Perguntou-se se os coordenadores possuíam alguma formação específica em gerenciamento de projetos e obteve-se o resultado exposto no Gráfico 13, a seguir:

Gráfico 13 – Quantidade de coordenadores com formação em gerenciamento de projetos

Formação dos coordenadores em gerenciamento de projetos



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que 8% (13 coordenadores) informaram possuir formação específica em gerenciamento de projetos. Sendo que 5% (8 coordenadores) mencionaram possuir cursos de curta duração na área, e 3% (4 coordenadores) informaram ter recebido formação sobre gerenciamento de projetos em um ou mais dos tipos de formação as seguir: graduação, especialização, mestrado ou doutorado.

Dos 142 coordenadores que responderam não possuir formação em gerenciamento de projetos, 9 (6%) informaram que aprenderam com a experiência ou que se capacitaram por esforço próprio, sem um curso formal.

Pediu-se que os coordenadores selecionassem a qual(is) área(s) o projeto estava relacionado, e obteve-se os resultados apresentados na Tabela 7, a seguir:

Tabela 7 – Tipos de projetos coordenados pelos respondentes

Área(s) relacionada(a) ao projeto	Qtde	Percentual
Pesquisa	68	44%
Pesquisa e Extensão	34	22%
Extensão	26	17%
Ensino; Pesquisa e Extensão	16	10%
Ensino; Pesquisa; Extensão e Gestão	3	2%
Pesquisa; Extensão e Gestão	3	2%
Gestão	2	1%
Ensino	1	1%
Extensão; Gestão	1	1%
Pesquisa; Gestão	1	1%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Primeiramente, cabe observar que 63% (97 coordenadores) informaram que o projeto é relacionado à apenas uma área, sendo 44% (68 coordenadores) relacionados à pesquisa, 17% (26 coordenadores) relacionados à extensão, 2% (3 coordenadores) relacionados à gestão; e 1 (1%) ao ensino. Os outros 37% (58 coordenadores) informaram que o projeto está associado a mais de uma das áreas simultaneamente. Transcreve-se o comentário de um desses coordenadores: “Pesquisa, ensino, pesquisa e extensão são indissociáveis nos meus projetos”.

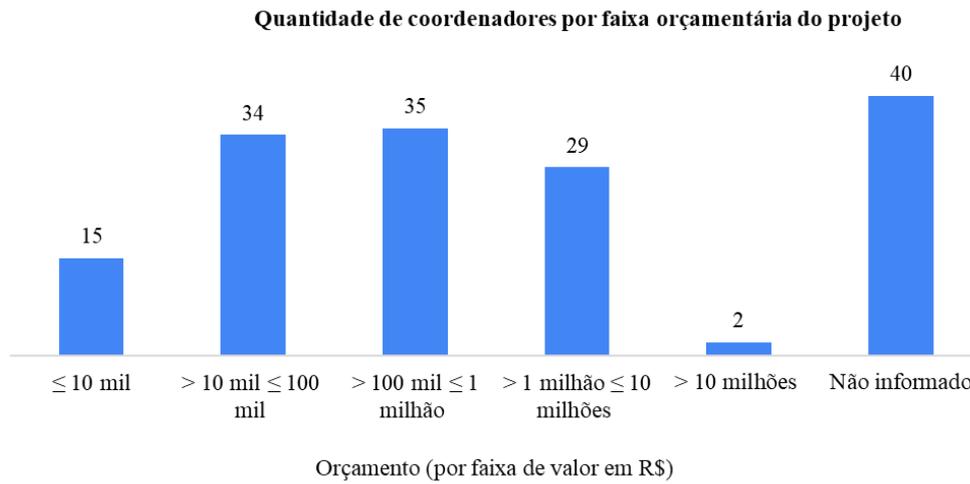
Considerando o total de projetos, tanto aqueles vinculados a apenas uma área ou aqueles vinculados a mais de uma área em conjunto, tem-se, que:

- a) 125 (81%) dos projetos estão relacionados à pesquisa;
- b) 83 (54%) dos projetos estão relacionados à extensão;
- c) 20 (13%) dos projetos estão relacionados ao ensino.
- d) 10 (6%) dos projetos estão relacionados à gestão.

Também é pertinente verificar que do total de respondentes, 145 coordenadores (94%) são responsáveis por “Projetos Acadêmicos”, que envolvem apenas as atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, sem estarem associados à área de gestão.

Quanto ao orçamento dos projetos, os coordenadores são responsáveis por projetos cujos orçamentos variam de R\$ 90,00 até R\$14.200.000,00. Organizou-se esses projetos em diferentes faixas de orçamento, conforme Gráfico 14:

Gráfico 14 – Quantidade de coordenadores por faixa orçamentária do projeto

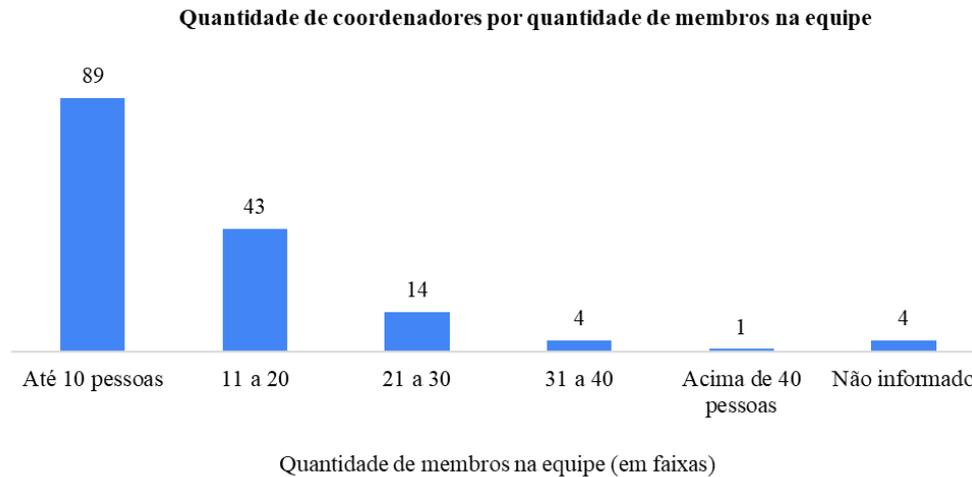


Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os coordenadores estão distribuídos nas diferentes faixas orçamentárias sem que haja uma concentração em apenas uma faixa: 32% (49 coordenadores) gerenciam projetos com orçamento até 100 mil reais; 23% (35 coordenadores) respondem por orçamentos entre 100 mil e 1 milhão de reais; e 20% (31 coordenadores) são responsáveis por projetos com orçamento acima de 1 milhão de reais. Ainda, 26% (40 coordenadores) não informaram o orçamento dos projetos.

Quanto aos membros da equipe, os coordenadores são responsáveis por projetos com equipes que variam de uma pessoa (o próprio coordenador) até equipes com 45 pessoas. O Gráfico 15, a seguir, apresenta a quantidade de coordenadores por quantidade de membros da equipe (em faixas):

Gráfico 15 – Quantidade de coordenadores por quantidade de membros na equipe



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que 57% (89 coordenadores) gerenciam equipes de até 10 pessoas e 28% (43 coordenadores) gerenciam projetos com equipes entre 11 e 20 pessoas. Portanto, os coordenadores com equipe até 20 pessoas correspondem à 85% do total. Além disso, 12% (19 coordenadores) gerenciam equipes com mais de 20 pessoas e 3% (4 coordenadores) não informaram a quantidade de membros da equipe.

Os dados apresentados anteriormente permitem descrever algumas características dos coordenadores de projetos que responderam à pesquisa quanto ao tempo na instituição, tempo na coordenação de projetos, áreas dos projetos coordenados, orçamento e equipe dos projetos. Em resumo, verificou-se que pouco mais da metade (52%) trabalham na universidade há menos de 10 anos, e quase a metade trabalham há mais de 10 anos; 60% estão na coordenação dos projetos há até 10 anos e 8% possuem formação específica em gerenciamento de projetos. Quanto aos projetos, 63% dos coordenadores informaram que o projeto tem relação com apenas uma das áreas a seguir: ensino, pesquisa, extensão ou gestão; e 37% dos projetos estão relacionados a mais de uma dessas áreas. Os coordenadores que responderam à pesquisa gerenciam projetos cujos orçamentos variam entre R\$ 90,00 e R\$14.200.000,00 e as equipes variam de 1 a 45 pessoas.

4.2.2 Processo de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores (por grupo de processos).

Conforme mencionado no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica, os 49 processos de gerenciamento de projetos apresentados por PMI (2017) estão estruturados em cinco grupos de processos: iniciação; planejamento; monitoramento e controle; e encerramento.

O grupo de processos de iniciação envolve os processos realizados para definir um novo projeto através de obtenção de autorização para iniciá-lo e contém os seguintes processos: a) “4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto” e; b) “13.1 Identificar as Partes Interessadas” (PMI, 2017).

O processo “Desenvolver Termo de Abertura do Projeto” consiste no desenvolvimento de um documento que autoriza a existência do projeto na organização e define a autoridade do gerente do projeto quanto à aplicação dos recursos organizacionais (PMI, 2017). Cabe informar, que não foi avaliado que nível de autoridade que o documento concede ao coordenador do projeto, apenas se são elaborados documentos na instituição (correspondentes ao Termo de Abertura) que autorizam a existência dos projetos e quais são esses documentos.

Verificou-se que 152 coordenadores (98,1%) informaram haver um ou mais documentos que autorizam a existência do projeto, um coordenador informou que não há (0,6%) e 2 coordenadores (1,3%) não responderam à pergunta. Diante disso, entende-se que o processo “Desenvolver Termo de Abertura do Projeto” é praticado por 98,1% dos coordenadores e na Tabela 8 são listados quais os documentos similares ao Termo de Abertura do Projeto que são utilizados na instituição:

Tabela 8 – Documentos que autorizam a existência do projeto (Termo de Abertura)

Documento (físico ou eletrônico) que autoriza a existência do projeto	Qtde	Percentual
SIGPEX	83	54%
Instrumento jurídico (convênio, contrato, outros)	30	19%
SIGPEX e outro(s) documento(s)	13	8%
Aprovação pelo departamento	4	3%
Documento do CNPQ	3	2%
Projeto ou Plano de Trabalho	3	2%
Relatórios	2	1%
Sistema de Processos Administrativos (SPA)	2	1%
Formulário de Pesquisa UFSC	1	1%
Resolução do Conselho de Curadores	1	1%
Declaração de Anuência	1	1%
Comissão de ética no uso de animais (CEUA)	1	1%
Documento FAPEU-FEESC	1	1%

Aprovação na Câmara	1	1%
Termo de Outorga	1	1%
Publicação no Diário Oficial da União (DOU)	1	1%
Formulário PIBIC	1	1%
Planilha enviada pela SEPLAN para preenchimento	1	1%
São vários documentos	2	1%
Não informado	2	1%
Informou que não existe	1	1%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Foram mencionados ao todo 17 documentos diferentes, destes o documento “SIGPEX” foi mencionado por 96 coordenadores (62%), sendo que 83 coordenadores (54%) responderam apenas “SIGPEX” e 13 (8%) responderam “SIGPEX” associado a outro documento. A sigla SIGPEX corresponde ao “Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão”. O segundo documento que autoriza a existência do projeto mais citado foi o “Instrumento Jurídico”, informado por 30 coordenadores (19%), os quais citaram termos como convênio, contrato ou outros equivalentes.

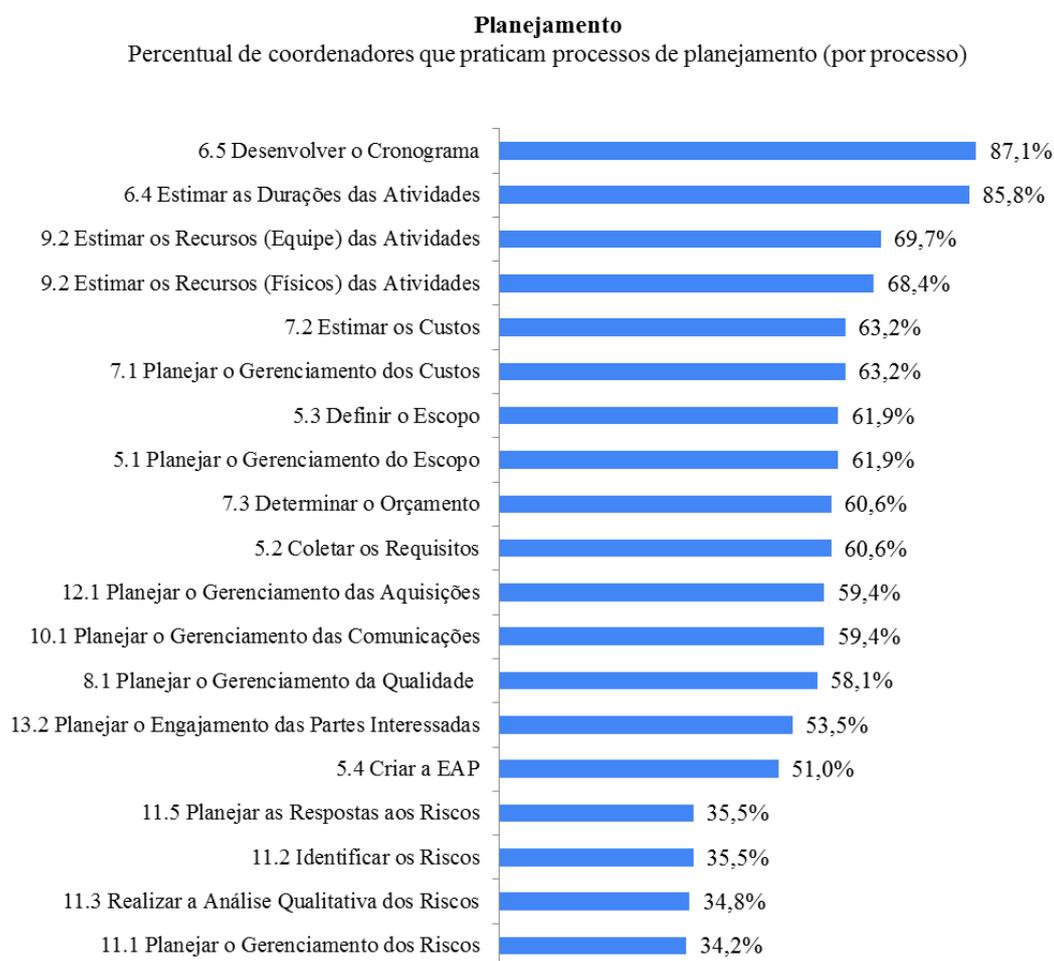
É possível constatar, portanto, que, de acordo com as respostas dos coordenadores, não há uma padronização do documento que autoriza a existência do projeto na instituição, ou não há uma percepção clara, por parte desses coordenadores, sobre esse documento. Ainda assim, verifica-se que o documento “SIGPEX” é o mais mencionado pelos coordenadores (62%).

O processo “13.1 Identificar as Partes Interessadas” consiste na identificação das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto (PMI, 2017). Identificou-se que 54% (83 coordenadores) informaram realizá-lo. Desses coordenadores, mais da metade (55 coordenadores; 54%) informaram que esse processo é “muito realizado”.

Quanto ao grupo de processos de iniciação, constatou-se que 98,1% dos coordenadores praticam pelo menos um dos processos desse grupo.

O grupo de processos de planejamento envolve os “processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado” (PMI, 2017, p. 23). Contém 24 processos, destes foram avaliados 18. O Gráfico 16 apresenta o percentual de coordenadores que praticam os processos de planejamento. Cabe esclarecer que o processo “9.2 Estimar os Recursos das Atividades” foi dividido em dois itens, a fim de identificar se são realizadas estimativas tanto para os recursos de equipe como para os recursos físicos, previstas neste processo.

Gráfico 16 – Percentual de coordenadores que praticam processos de planejamento (por processo)



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos mais praticados são “6.5 Desenvolver o cronograma”, realizado por 135 coordenadores (87,1%) e “6.4 Estimar a duração das atividades”, realizado por 133 coordenadores (85,8%), ambos relacionados ao gerenciamento do cronograma do projeto e se relacionam entre si. Segundo PMI (2017) o processo “6.4 Estimar a duração das atividades” envolve a estimativa do tempo necessário para terminar cada uma das atividades, considerando os recursos disponíveis; e o processo “6.5 Desenvolver o cronograma” envolve a análise dessas atividades para criar o cronograma que será monitorado posteriormente. Portanto, pode-se afirmar que os processos de planejamento referentes ao cronograma do projeto são os mais praticados pelos coordenadores.

Por outro lado, verifica-se que os processos de planejamento associados ao gerenciamento dos riscos dos projetos são os menos praticados pelos coordenadores, visto que os processos “11.5 Planejar as Respostas aos Riscos”; “11.2 Identificar os Riscos”; “11.3

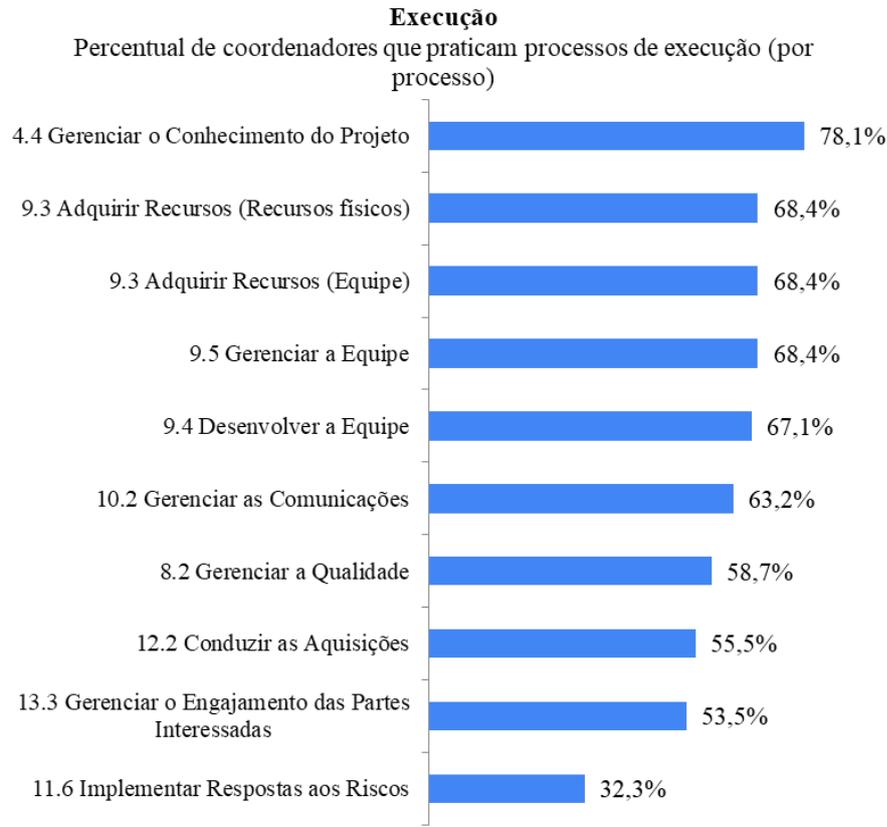
Realizar a análise qualitativa dos riscos” e “11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos”, são praticados cerca de 55 coordenadores (35%). Considerando que esses processos consistem na identificação dos riscos do projeto, na análise de probabilidade de ocorrência e impacto desses riscos, bem como no desenvolvimento de ações para lidar a exposição do projeto à eles (PMI, 2017), percebe-se que cerca de 100 coordenadores (65%) tendem a estarem mais vulneráveis aos riscos inerentes aos projetos, visto que não planejam como gerenciar esses riscos.

Cabe destacar que 145 coordenadores (94%) gerenciam “Projetos Acadêmicos”, os quais, por sua natureza, envolvem inúmeros riscos, sobretudo os projetos que envolvem as atividades de pesquisa (81% dos coordenadores). Logo, a realização de processos de planejamento quanto à gestão dos riscos, considerando com a complexidade de cada projeto, pode contribuir para se potencialize as chances de sucesso desses projetos.

Quanto ao grupo de processos de planejamento, constatou-se que dos 18 processos analisados, os dois mais praticados estão relacionados ao cronograma do projeto (acima de 85% dos coordenadores); 12 processos são praticados por entre 50% e 70% dos coordenadores e envolvem as áreas de custos, escopo, aquisições, comunicações, qualidade e partes interessadas; os 4 processos menos praticados estão associados ao gerenciamento de riscos (aproximadamente 35% dos coordenadores).

O grupo de processos de execução envolve os processos realizados para concluir o trabalho definido e satisfazer os requisitos do projeto (PMI, 2017). Contém 12 processos, destes foram avaliados 9. O Gráfico 17 apresenta o percentual de coordenadores que praticam os processos de execução. Cabe esclarecer que o processo “Adquirir Recursos” foi dividido em dois itens, a fim de identificar se a obtenção de equipe para o projeto (Adquirir Recursos – Equipe) e a aquisição de recursos físicos (Adquirir Recursos – Físicos).

Gráfico 17 – Percentual de coordenadores que praticam processos de execução (por processo)



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos mais praticados são “4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto”, realizado por 121 coordenadores (78,1%); e os processos “9.3 Adquirir Recursos” (tanto recursos físicos como de equipe) e “9.5 Gerenciar a equipe”, ambos realizados por 106 coordenadores (68,4%).

O processo “4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto” está associado à área de conhecimento “Gerenciamento da Integração” e envolve a realização de atividades para possibilitar que o conhecimento criado pelo projeto fique disponível para apoiar as operações da organização e projetos futuros (PMI, 2017). Neste sentido, observa-se que 78,1% informam realizar atividades para que o conhecimento do projeto seja utilizado futuramente. É importante lembrar que por 94% dos respondentes gerenciarem “Projetos Acadêmicos”, na percepção do pesquisador, a disponibilização dos conhecimentos produzidos pelos projetos é inerente à própria finalidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas nesses projetos. Ao mesmo tempo, há que se atentar para que, além dos conhecimentos acadêmicos, os conhecimentos relativos à gestão dos projetos também sejam armazenados e compartilhados a fim de contribuir com ações e projetos futuros da instituição.

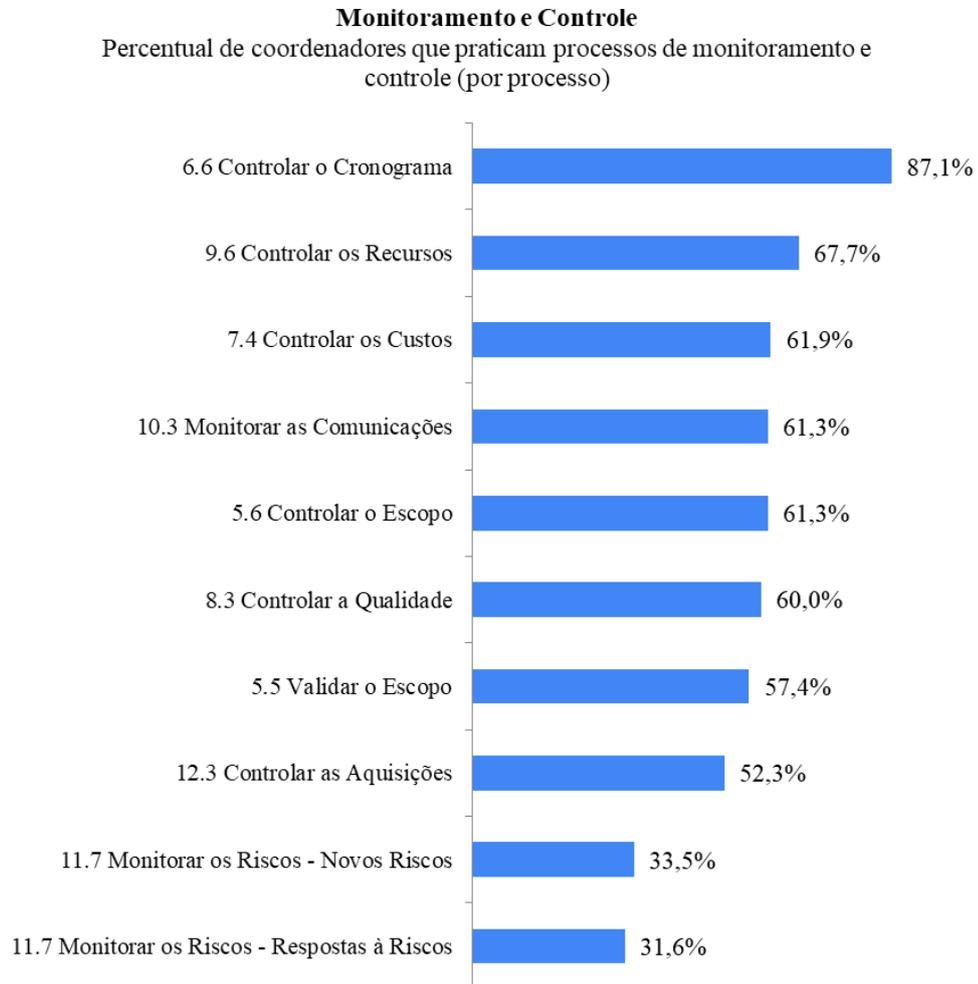
O processo “9.3 Adquirir Recursos” consiste em “obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto” (PMI, 2017, p. 307) e o processo “9.5 Gerenciar a equipe” envolve o acompanhamento do desempenho dos membros da equipe (PMI, 2017). Esses dois processos estão associados à área de conhecimento “Gerenciamento de Recursos” e correspondem a dois aspectos fundamentais para que as atividades do projeto efetivamente aconteçam: (a) os recursos físicos e (b) as pessoas (equipe). Cabe lembrar que, no caso da universidade estudada, em 45% dos projetos a aquisição dos recursos (compras e contratações) é realizada com auxílio das fundações de apoio, em 29% dos processos essa aquisição é realizada pelo coordenador isoladamente e em 23% dos projetos as aquisições são realizadas com envolvimento de setores da universidade.

Verifica-se que o processo de execução menos praticado é “11.6 Implementar Respostas à Riscos”, realizado por 50 coordenadores (32,3%). Considerando que esse processo consiste na implementação dos planos de resposta aos riscos a fim de minimizar ameaças e maximizar as oportunidades do projeto (PMI, 2017), percebe-se que 105 coordenadores (68%) não implementam ações de gestão do risco ao longo da execução do projeto, de forma que os projetos tendem a ficarem suscetíveis aos contratemplos e dificuldades que surgem ao longo da execução, e a estarem menos preparados para potencializar as oportunidades que surgirem.

Quanto ao grupo de processos de execução, constatou-se que dos 09 processos analisados, o processo mais praticado envolve disponibilização do conhecimento do projeto para ações e projetos futuros (78,1%); 8 processos são praticados por entre 50% e 70% dos coordenadores e envolvem as áreas de custos, escopo, aquisições, comunicações, qualidade e partes interessadas; e os 4 processos menos praticados estão associados ao gerenciamento de riscos (aproximadamente 35% dos coordenadores).

O grupo de processos de monitoramento e controle envolve os processos realizados para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, bem como para identificar as mudanças necessárias nas diferentes áreas (PMI, 2017). Contém 12 processos, destes foram avaliados 10. O Gráfico 18 apresenta o percentual de coordenadores que praticam os processos desse grupo. Cabe esclarecer que o processo “11.5 Monitorar os Riscos” foi dividido em dois itens, a fim de identificar o monitoramento da implementação dos planos de respostas aos riscos e o monitoramento de novos riscos.

Gráfico 18 – Percentual de coordenadores que praticam processos de monitoramento e controle (por processo)



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Identifica-se que o processo de monitoramento e controle mais praticado é “6.6 Controlar o Cronograma”, realizado por 135 coordenadores (87,1%), seguido do processo “9.6 Controlar os recursos” (105 coordenadores; 67,7%). Esses processos estão relacionados às áreas de gerenciamento do cronograma e de gerenciamento dos recursos, respectivamente.

O processo menos praticado é “Monitorar Riscos”, tanto em relação à identificação de novos riscos, realizado por 52 coordenadores (33,5%) e ao acompanhamento das respostas aos riscos, realizado por 49 coordenadores (31,6%).

O grupo de processo de encerramento contém apenas um processo: “4.7 Encerrar o Projeto ou Fase”, que envolve a finalização de todas as atividades do projeto ou de uma fase e o arquivamento das respectivas informações, perguntou-se aos coordenadores se “estão

previstas atividades para arquivar as informações de todas as atividades e/ou fases concluídas do projeto”. Dos 155 coordenadores, 121 (78,1%) responderam que estão previstas atividades para arquivar as informações de todas as atividades e/ou fases concluídas do projeto.

Por fim, apresenta-se na Tabela 9, a seguir, um resumo da análise dos processos praticados pelos coordenadores por grupo de processo. São listados os grupos de processos, a quantidade de processos pertencentes ao grupo segundo PMI (2017), a quantidade de processos avaliados, e o percentual de coordenadores que praticam pelo menos um processo de cada grupo.

Tabela 9 – Percentual de coordenadores que praticam processos por grupo de processo

Grupo de processos	Qtde de processos (PMI, 2017)	Qtde de processos avaliados	Percentual de coordenadores que praticam pelo menos um processo do grupo
Iniciação	2	2	98%
Planejamento	24	18	87%
Execução	10	9	78%
Monitoramento e Controle	12	10	87%
Encerramento	1	1	78%
Total	49	40	-

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Os dados coletados permitem concluir que o grupo de processos de iniciação é o mais praticado pelos coordenadores, realizado por 98%. Os grupos de planejamento e de monitoramento e controle possuem processos que são praticados por até 87% dos coordenadores. Os grupos de processos de execução e de encerramento são os menos praticados, visto que são realizados por no máximo 78% dos coordenadores.

4.2.3 Processo de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores (por área de conhecimento).

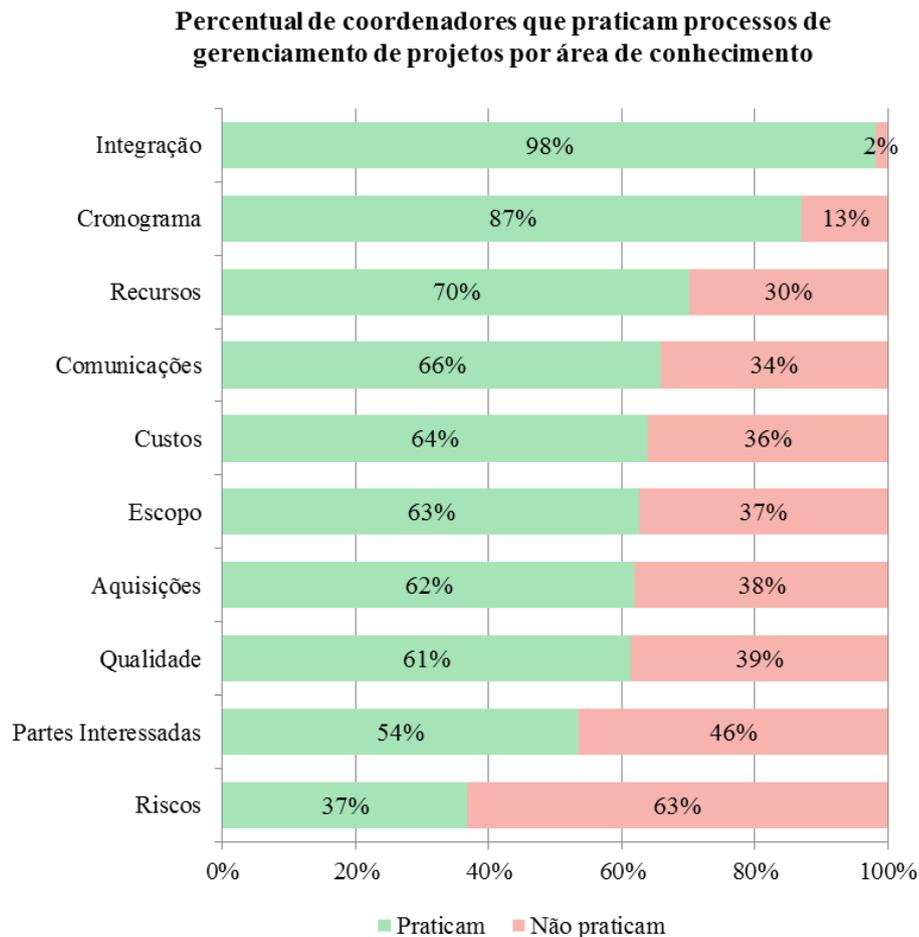
Os mesmos processos de gerenciamento que foram analisados anteriormente por grupo de processos, serão analisados, nesta subseção por área de conhecimento, a fim de identificar quais as áreas de conhecimento que são mais contempladas na prática de gerenciamento de projetos realizadas pelos coordenadores.

Inicialmente, se questionou os coordenadores se eles realizam atividades relacionadas às áreas de conhecimento, considerando o conceito de cada área de

conhecimento segundo PMI (2017). Para os coordenadores que responderam que realizam atividades associadas a cada uma das áreas de conhecimento, também foi solicitado que informassem em uma escala de 1 a 3, a intensidade com que os processos eram praticados, sendo 1 pouco realizado e 3 muito realizado. Apenas para a área de conhecimento “gerenciamento da integração” não foi verificada a intensidade com que os processos eram realizados, pois, na percepção do pesquisador, não caberia avaliar a intensidade haja vista as características desses processos, como por exemplo os processos referentes a abertura e encerramento do projeto.

Como resultado inicial, apresenta-se o Gráfico 19, que contém o percentual de coordenadores que informaram praticar processos das áreas de conhecimento.

Gráfico 19 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento por área de conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

De acordo com as respostas dos coordenadores de projetos, a área de conhecimento mais contemplada na gestão dos projetos é o “gerenciamento de integração”, cujos processos são realizados por 152 coordenadores (98%), em segundo lugar está a área de conhecimento “Gerenciamento de cronograma”, realizado por 135 coordenadores (87%) e, em terceiro lugar, é a área “Gerenciamento de Recursos”, realizada por 108 coordenadores (70%).

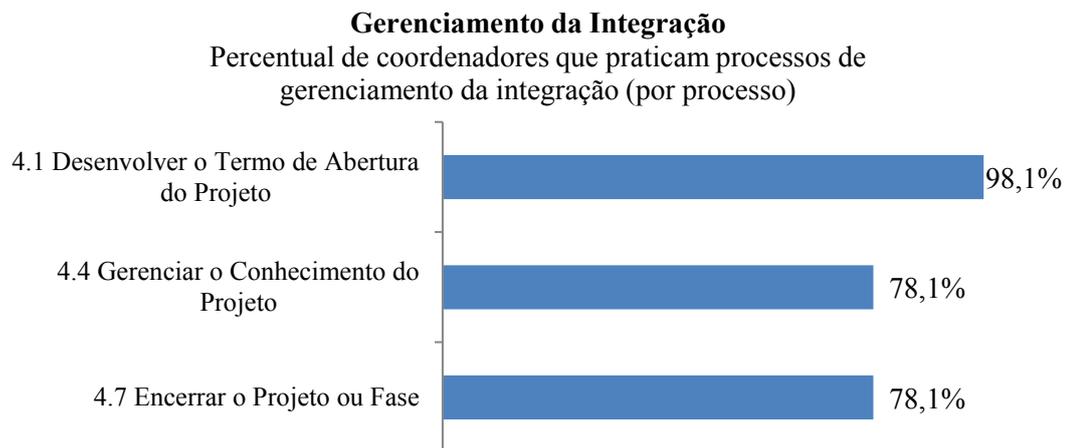
As áreas de conhecimento que são menos praticadas são: “Gerenciamento dos Riscos”, cujos processos são realizados por 57 coordenadores (37%) e “Gerenciamento das Partes Interessadas”, realizada por 83 coordenadores (54%).

As demais áreas de conhecimento (Escopo, Custos, Qualidade, Comunicações e Aquisições) são realizadas por entre 95 (61%) e 102 coordenadores (66%).

Segue-se com a análise dos processos de cada uma das áreas de conhecimento.

A área de conhecimento “Gerenciamento da Integração” inclui os processos necessários para identificar, definir e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos diferentes grupos de processos (PMI, 2017) e é a área de conhecimento mais praticada pelos coordenadores (98% dos coordenadores). Contém 07 processos, destes foram avaliados 06. O Gráfico 20 apresenta o percentual de coordenadores que praticam os processos avaliados.

Gráfico 20 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento da integração



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Conforme explicado na subseção anterior, a verificação do processo “4.1 Desenvolver o Termo de Abertura” considerou apenas o aspecto referente à elaboração do documento que autoriza a existência do projeto na instituição. Não foi escopo da pesquisa

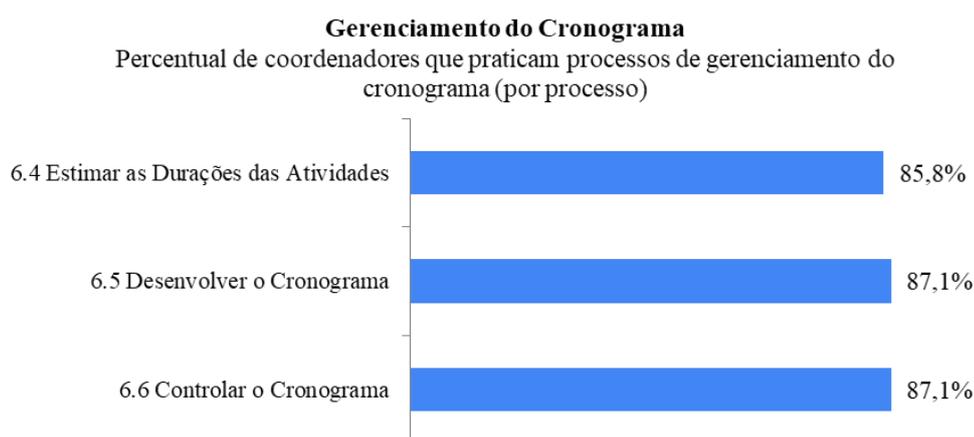
avaliar o nível de autoridade fornecido ao coordenador do projeto pelo documento “Termo de abertura” ou similar. Desse modo, verificou-se que 98,1% dos coordenadores responderam que existe um documento que autoriza a existência do projeto na instituição, correspondente ao processo “Desenvolver o Termo de Abertura”, do Grupo de Processos de Iniciação.

O processo “4.4 Gerenciar o Conhecimento do Processo” tem como benefício que os “conhecimentos organizacionais anteriores são aproveitados para produzir ou aprimorar os resultados do projeto, e esse conhecimento criado pelo projeto fica disponível para apoiar as operações organizacionais e projetos ou fases futuros” (PMI, 2017, p. 98). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Execução e, conforme dados apresentados, é realizado por 121 coordenadores (78,1%).

O processo “4.7 Encerrar o processo ou fase” também apresenta percentual de execução de 78,1% dos coordenadores.

A área de conhecimento “Gerenciamento no Cronograma” inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto (PMI, 2017) e é a segunda área de conhecimento mais praticada pelos coordenadores (87% dos coordenadores). Contém 06 processos, destes foram avaliados 03. O Gráfico 21 apresenta o percentual de coordenadores que praticam os processos avaliados, na ordem numérica dos processos.

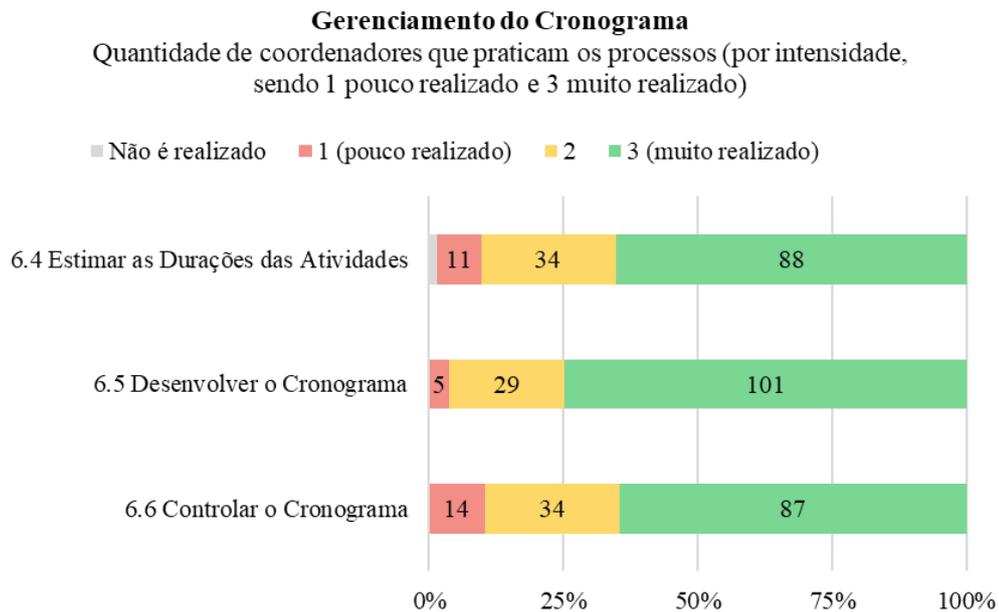
Gráfico 21 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento do cronograma



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos de gerenciamento do cronograma são praticados por entre 133 (85,8%) e 135 coordenadores (87%). Quanto à intensidade com que os processos de gerenciamento de cronograma são realizados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 22 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento do cronograma por intensidade

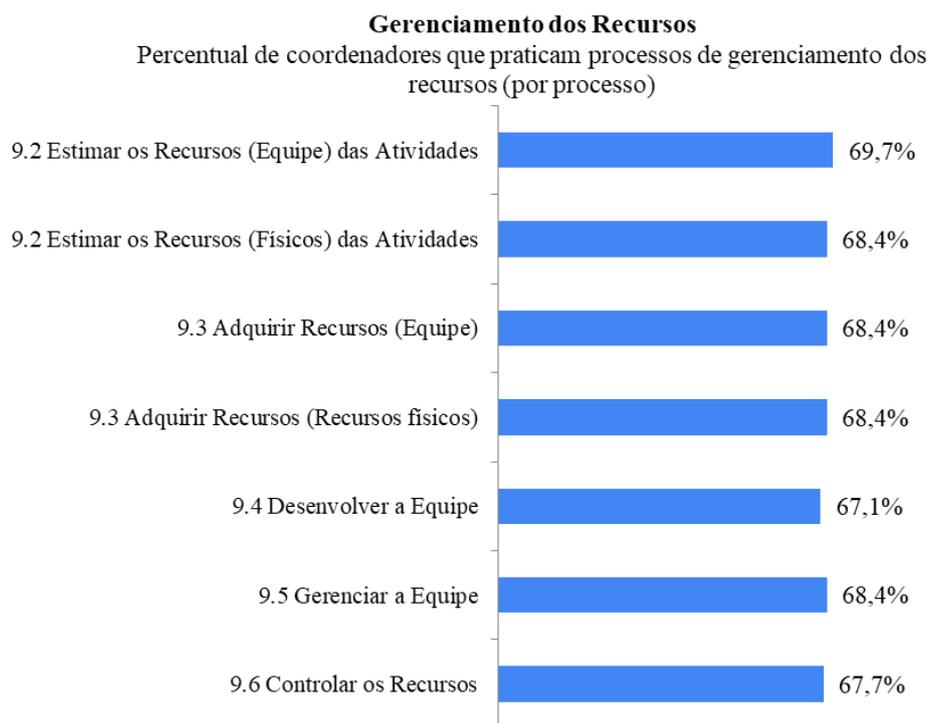


Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que, dos processos de gerenciamento de cronograma praticados, o mais realizado é o “6.5 Desenvolver o Cronograma”, considerado “muito realizado” por 101 coordenadores (75% dos coordenadores que praticam e 65% dos respondentes). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Planejamento e envolve a análise das atividades e a criação do modelo de cronograma que será executado e monitorado posteriormente (PMI, 2017).

A área de conhecimento “Gerenciamento dos Recursos” inclui processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos (recursos físicos e equipe) necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto (PMI, 2017) e é a terceira área de conhecimento mais praticada pelos coordenadores (70% dos coordenadores). Contém 06 processos, destes foram avaliados 05. O Gráfico 23 apresenta o percentual de coordenadores que praticam os processos avaliados.

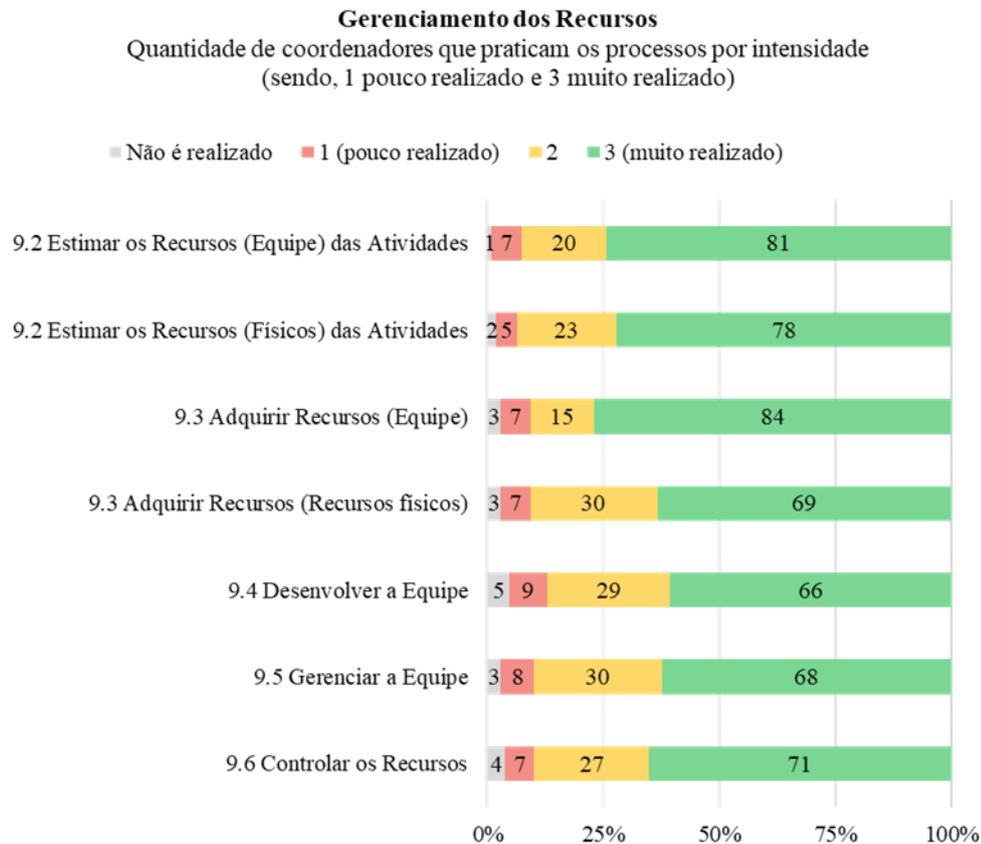
Gráfico 23 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento dos recursos



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos de gerenciamento de recursos são praticados por entre 104 (67,1%) e 108 coordenadores (69,7%). Quanto à intensidade com que esses processos são realizados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 24 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento dos recursos por intensidade



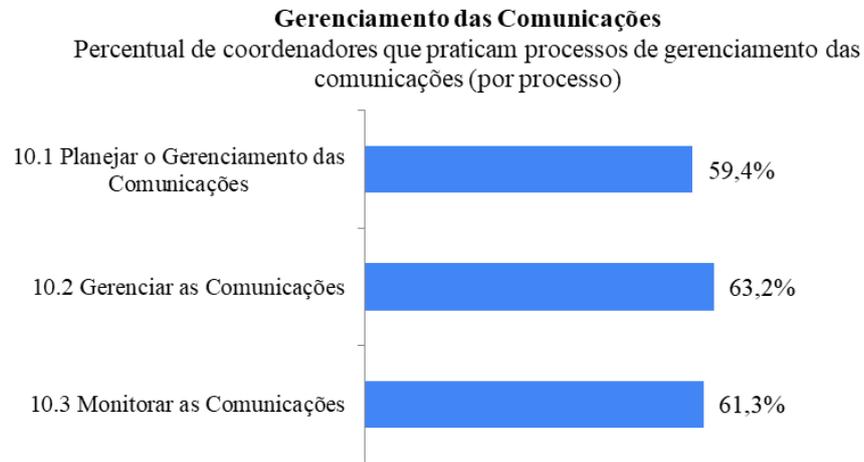
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que, dos processos de gerenciamento dos recursos praticados, o mais realizado é o processo “9.2 Estimar Recursos das Atividades”, o qual foi separado em dois itens: (a) estimar os recursos de equipe, muito realizado por 81 coordenadores (75% dos coordenadores que praticam e 52% dos respondentes); e (b) estimar os recursos físicos, muito realizado por 78 coordenadores (75% dos coordenadores que praticam e 52% dos respondentes). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Planejamento e consiste em “estimar recursos da equipe, o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto” (PMI, 2017, p. 307).

A área de conhecimento “Gerenciamento das Comunicações” inclui os processos para assegurar que as informações sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada (PMI, 2017) e é a quarta área de conhecimento mais praticada pelos coordenadores (66% dos

respondentes). Contém 03 processos e todos foram avaliados. O Gráfico 25 apresenta o percentual de coordenadores que praticam esses processos.

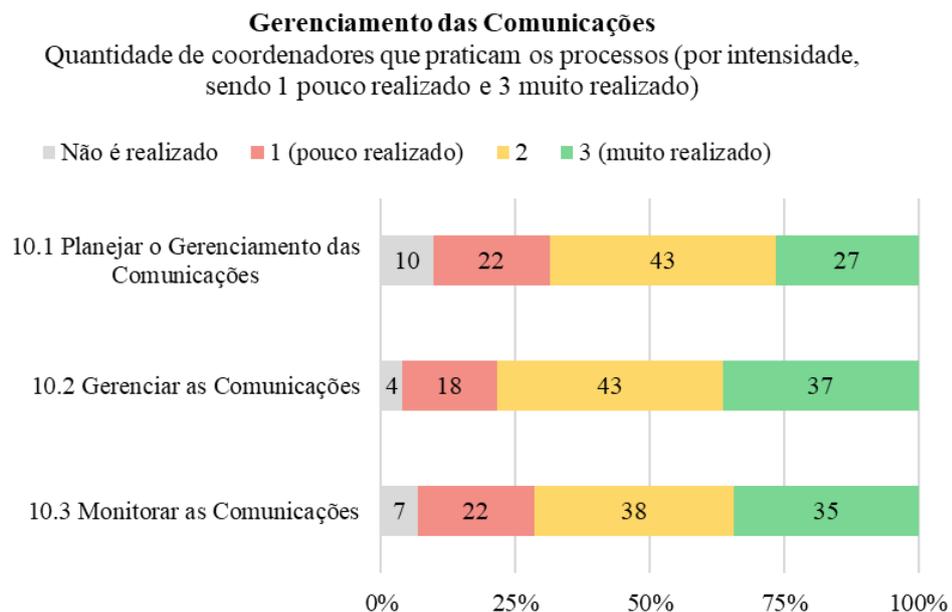
Gráfico 25 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento das comunicações



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos de gerenciamento das comunicações são praticados por entre 92 (59,4%) e 95 coordenadores (61,3%). Quanto à intensidade com que os processos de gerenciamento de cronograma são realizados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 26 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento das comunicações por intensidade.



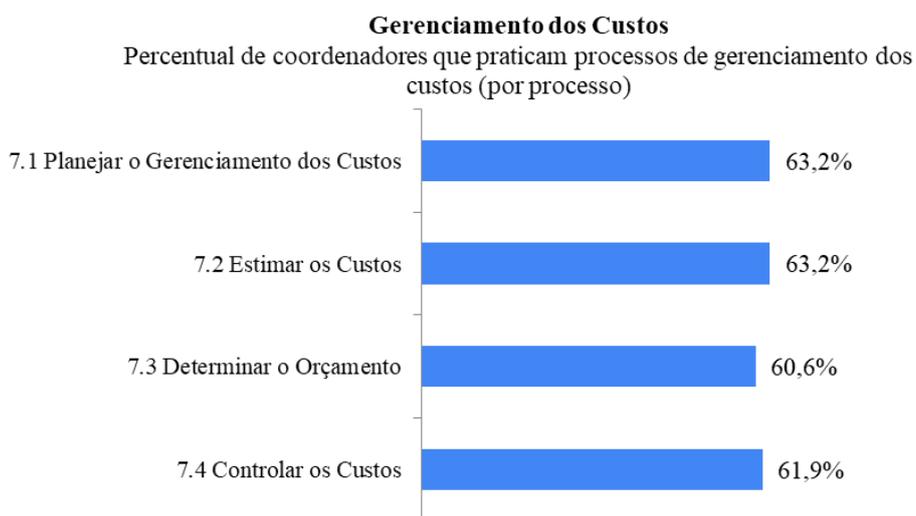
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que, dos processos de gerenciamento das comunicações praticados, o mais realizado é o processo “10.2 Gerenciar as comunicações”, considerado “muito realizado” por 98 coordenadores (38% dos coordenadores que praticam e 24% dos respondentes). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Execução e envolve a coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e gerenciamento das informações do projeto, de forma oportuna e adequada (PMI, 2017).

Verifica-se também que os processos “10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações” e “10.3 Monitorar as Comunicações” foram considerados “pouco realizados” por 22 coordenadores (21% dos coordenadores que praticam processos de gerenciamento das comunicações).

A área de conhecimento “Gerenciamento dos Custos” inclui os “processos usados em planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle dos custos, para que o projeto possa ser realizado dentro do orçamento aprovado” (PMI, 2017, p. 231) e é a quinta área de conhecimento mais praticada pelos coordenadores (64% dos coordenadores). Contém 04 processos e todos foram avaliados. O Gráfico 27 apresenta o percentual de coordenadores que praticam esses processos.

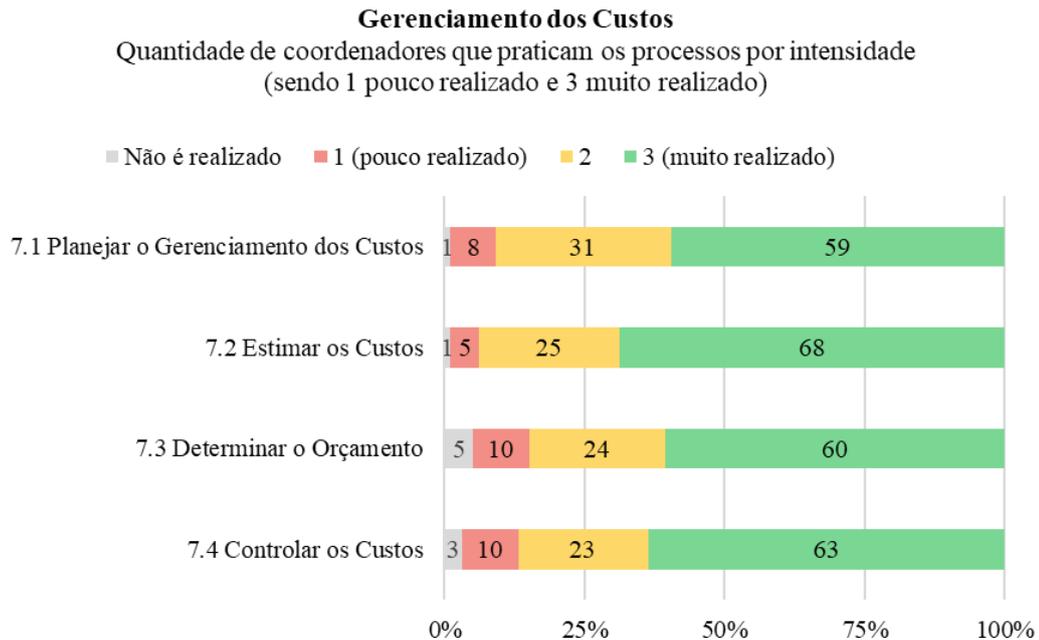
Gráfico 27 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento dos custos.



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos de gerenciamento dos custos são praticados por entre 94 (60,6%) e 98 coordenadores (63,3%). Quanto à intensidade com que os processos de gerenciamento de cronograma são realizados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 28 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento dos custos por intensidade.

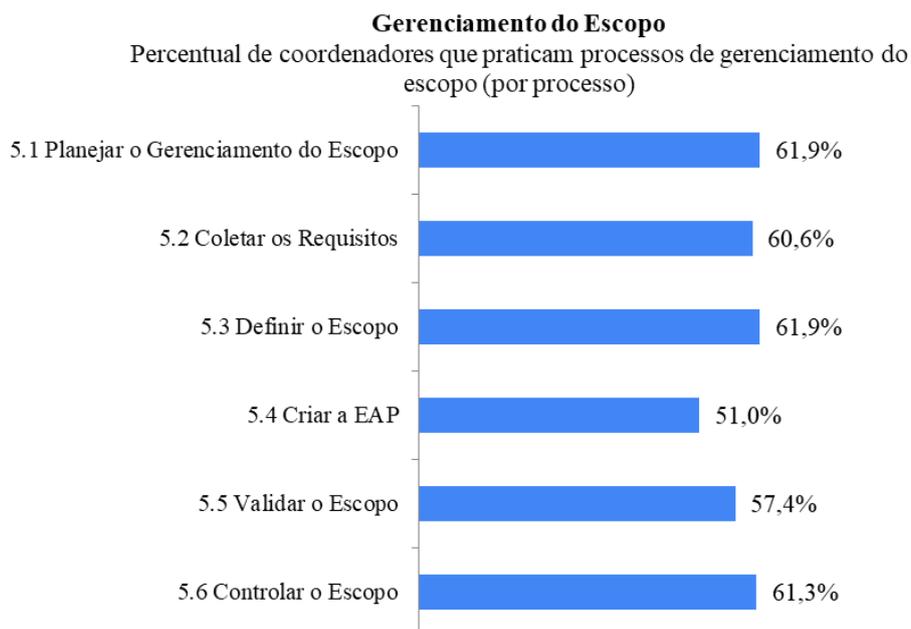


Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que, dos processos de gerenciamento dos custos praticados, o mais realizado é o processo “7.2 Estimar os Custos”, considerado “muito realizado” por 68 coordenadores (69% dos coordenadores que praticam e 44% dos respondentes). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Planejamento e consiste em “desenvolver uma aproximação dos recursos monetários necessários para terminar o trabalho do projeto” (PMI, 2017, p. 231).

A área de conhecimento “Gerenciamento do Escopo” inclui os “os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso” (PMI, 2017, p. 553) e é a sexta área de conhecimento mais praticada pelos coordenadores (63% dos coordenadores). Contém 06 processos e todos foram avaliados. O Gráfico 29 apresenta o percentual de coordenadores que praticam esses processos.

Gráfico 29 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento do escopo.



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

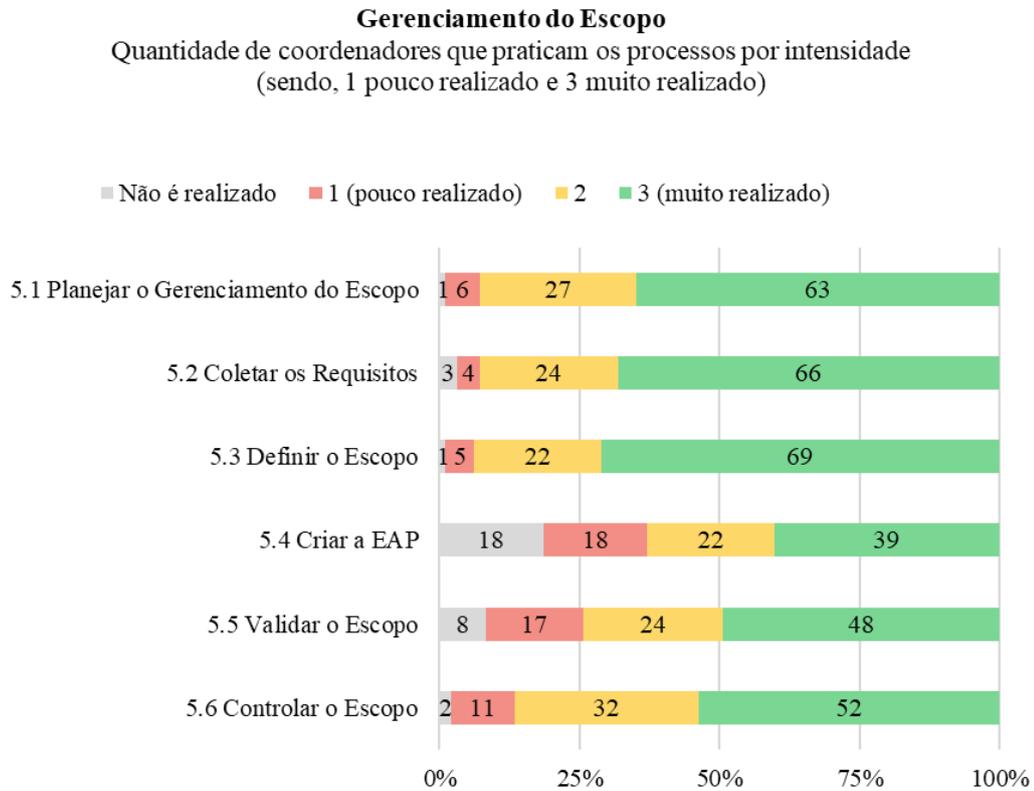
Observa-se que os processos de gerenciamento do escopo são praticados por entre 79 (51,0%) e 96 coordenadores (61,9%). Os processos praticados pela maior quantidade de coordenadores são “5.1 Planejar o Gerenciamento de Escopo” e “5.3 Definir o Escopo”, realizados por 96 coordenadores (61,9%).

Segundo PMI (2017), o processo “5.1 Planejar o Gerenciamento de Escopo” envolve o planejamento de como o trabalho a ser realizado e o produto/resultado serão definidos, validados e controlados e o processo “5.3 Definir o Escopo” consiste na elaboração de uma descrição detalhada do projeto e do produto do projeto. Portanto, pode-se afirmar que cerca de 62% dos coordenadores planejam como o trabalho será realizado, como os resultados do projeto serão definido e elaboram uma descrição detalhado do projeto e do produto do projeto. Por outro lado, cerca de 38% dos coordenadores não praticam esses processos.

Observa-se também que o processo de gerenciamento de escopo praticado por menos coordenadores é “5.4 Criar a EAP – Estrutura Analítica do Processo”, o qual consiste na subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, realizado por 79 coordenadores (51,0%).

Quanto à intensidade com que os processos de gerenciamento de escopo são realizados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 30 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento do escopo por intensidade.

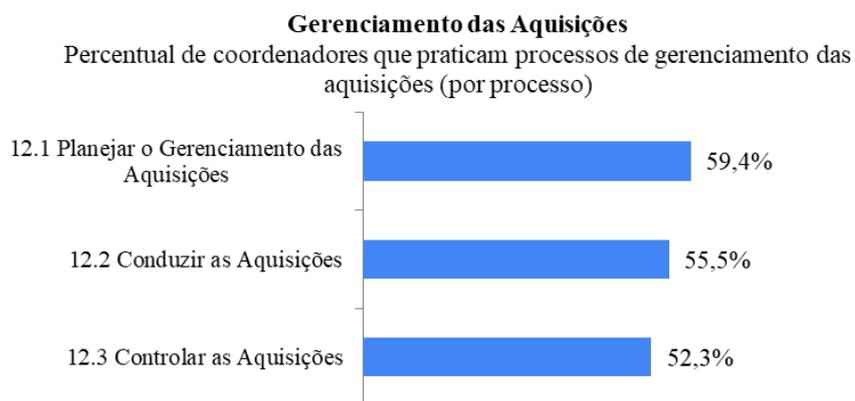


Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que, dos processos de gerenciamento do escopo praticados, o mais realizado é o processo “5.3 Definir o Escopo”, considerado “muito realizado” por 69 coordenadores (72% dos coordenadores que praticam e 45% dos respondentes). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Planejamento.

A área de conhecimento “Gerenciamento das Aquisições” inclui os “processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto” (PMI, 2017, p. 553) e é a sétima área de conhecimento mais praticada pelos coordenadores (62% dos coordenadores). Contém 03 processos e todos foram avaliados. O Gráfico 31 apresenta o percentual de coordenadores que praticam esses processos.

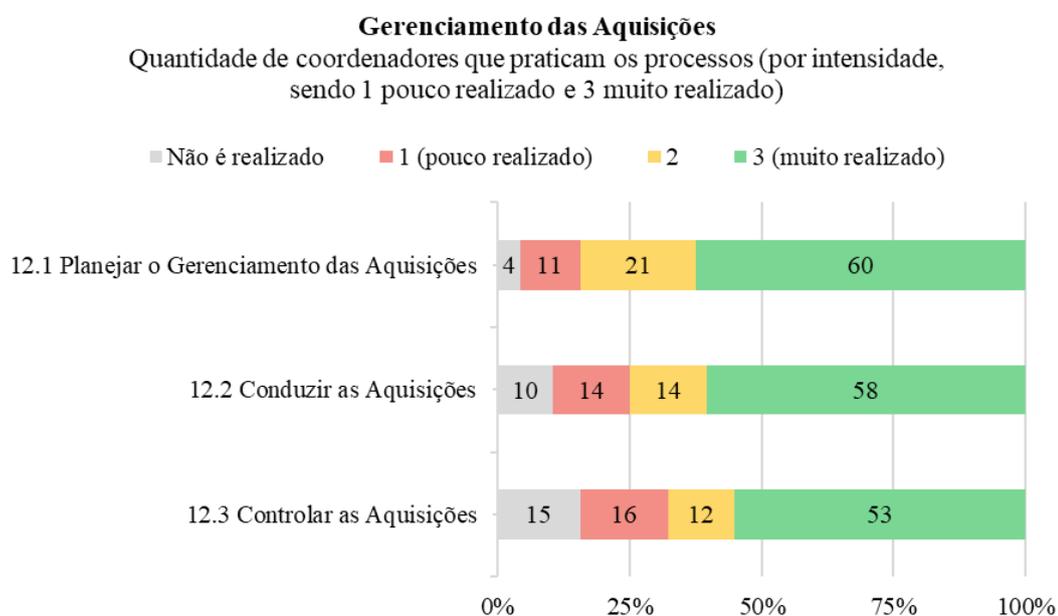
Gráfico 31 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento das aquisições.



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos de gerenciamento das aquisições são praticados por entre 81 (52,3%) e 92 coordenadores (59,4%). Quanto à intensidade com que os processos de gerenciamento de aquisições são realizados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 32 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento das aquisições por intensidade.



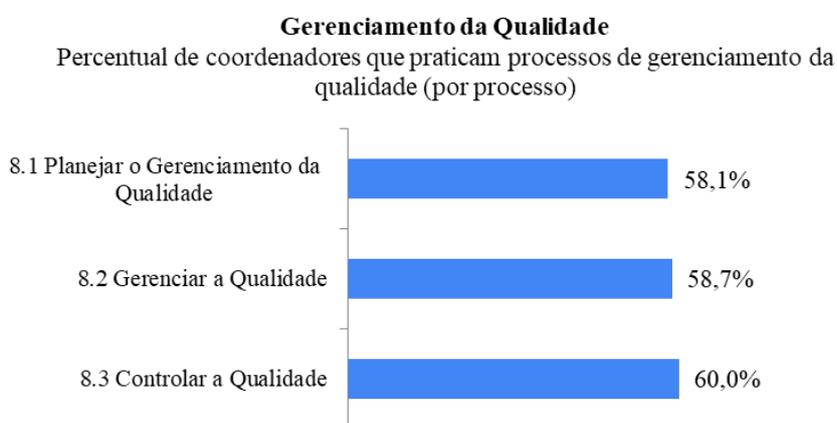
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que, dos processos de gerenciamento das aquisições praticados, o mais realizado é o processo “12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições”, considerado “muito realizado” por 60 coordenadores (65% dos coordenadores que praticam e 39% dos

respondentes). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Planejamento e envolve o planejamento dos produtos e serviços que deverão ser adquiridos, como serão adquiridos e quando (PMI, 2017).

A área de conhecimento “Gerenciamento da Qualidade” inclui os processos relacionados ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas (PMI, 2017) e é a oitava área de conhecimento mais praticada pelos coordenadores (61% dos coordenadores). Contém 03 processos e todos foram avaliados. O Gráfico 33 apresenta o percentual de coordenadores que praticam esses processos.

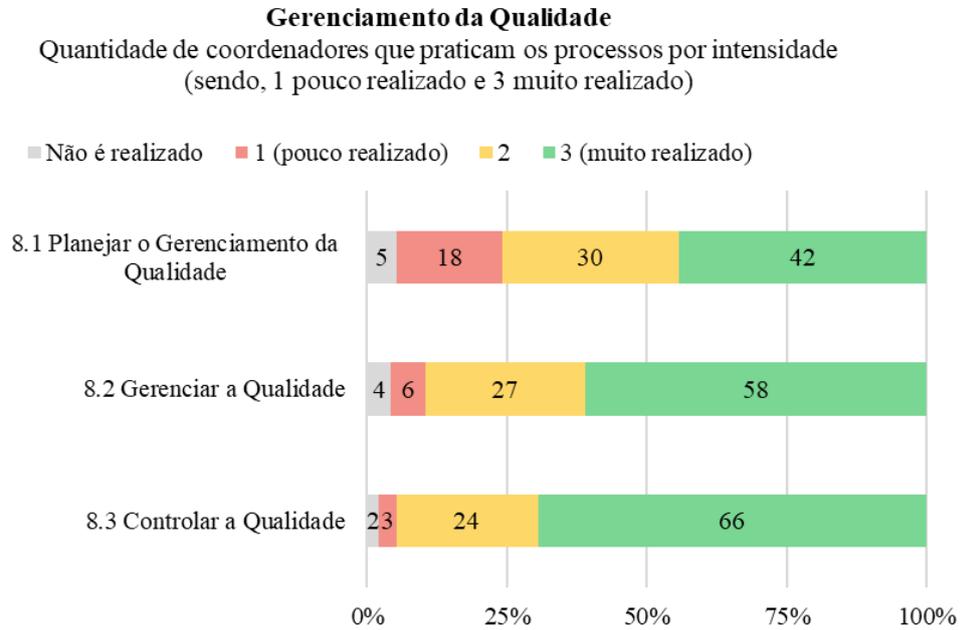
Gráfico 33 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento da qualidade.



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos de gerenciamento da qualidade são praticados por entre 90 (58,1%) e 92 coordenadores (60%). Quanto à intensidade com que os processos de gerenciamento de cronograma são realizados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 34 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento da qualidade por intensidade.

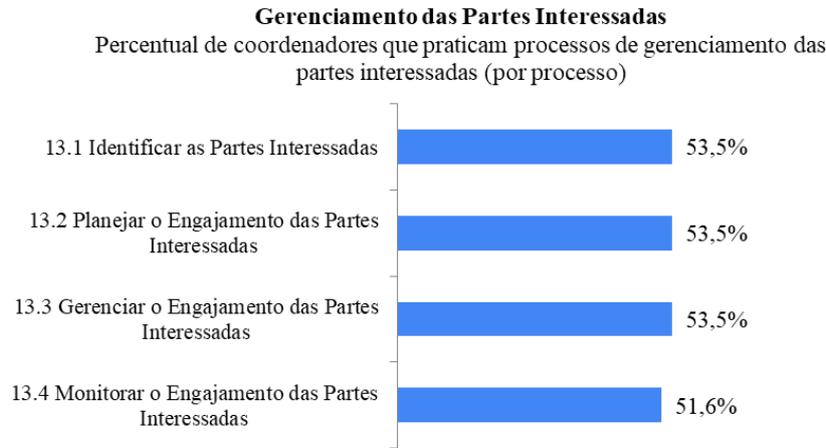


Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que, dos processos de gerenciamento da qualidade praticados, o mais realizado é o processo “8.3 Controlar a Qualidade”, considerado “muito realizado” por 66 coordenadores (71% dos coordenadores que praticam e 43% dos respondentes). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Monitoramento e Controle e envolve monitoramento das atividades para garantir que as entregas sejam completas, corretas e atendam aos requisitos e/ou padrões de qualidade (PMI, 2017).

A área de conhecimento “Gerenciamento das Partes Interessadas” inclui os processos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas suas expectativas e seu impacto no projeto, e desenvolvimento de estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz no projeto (PMI, 2017) e é a nona área de conhecimento mais praticada pelos coordenadores (54% dos coordenadores). Contém 04 processos e todos foram avaliados. O Gráfico 35 apresenta o percentual de coordenadores que praticam esses processos.

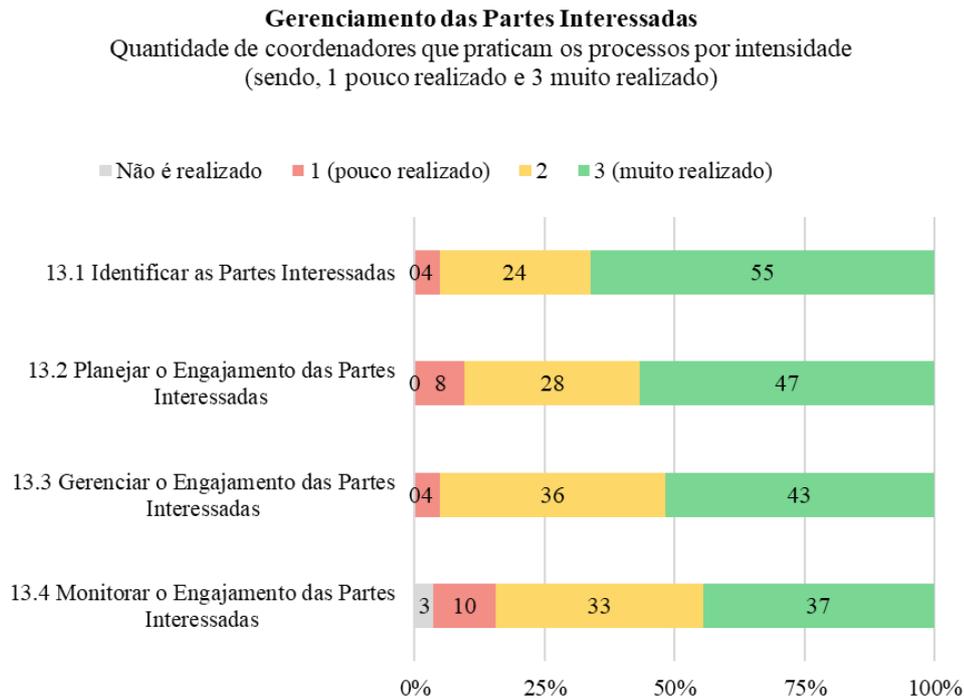
Gráfico 35 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento das partes interessadas.



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos de gerenciamento das partes interessadas são praticados por entre 80 (51,6%) e 83 coordenadores (53,5%). Quanto à intensidade com que os processos de gerenciamento de cronograma são realizados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 36 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento das partes interessadas por intensidade.

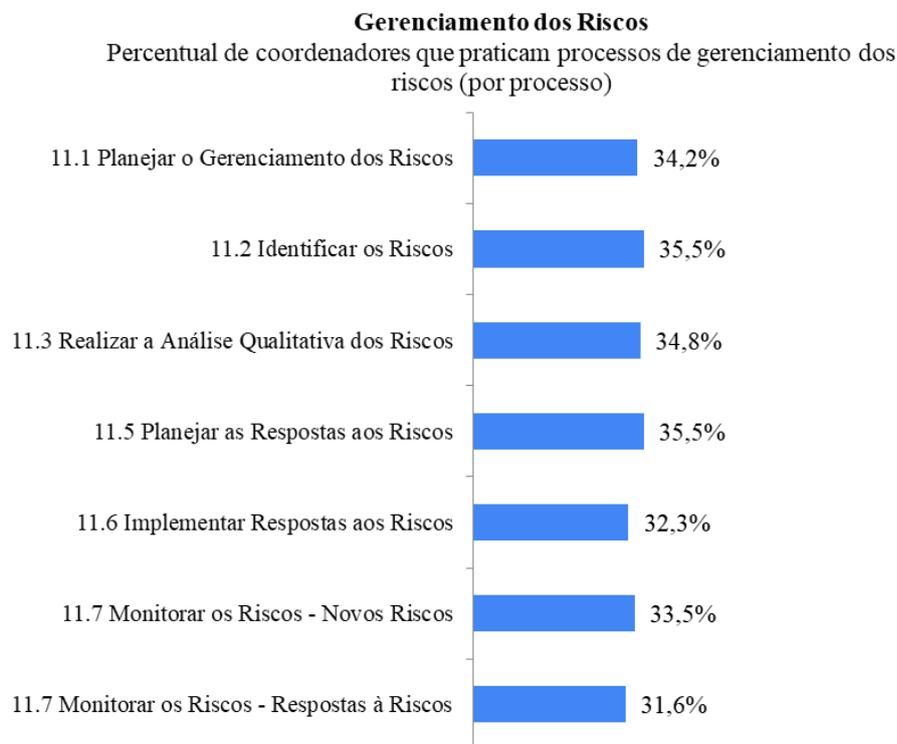


Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que, dos processos de gerenciamento das partes interessadas praticados, o mais realizado é o processo “13.1 Identificar as Partes Interessadas”, considerado “muito realizado” por 55 coordenadores (66% dos coordenadores que praticam e 35% dos respondentes). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Planejamento envolve a identificação das partes interessadas do projeto e a análise de informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto (PMI, 2017).

A área de conhecimento “Gerenciamento dos Riscos” inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto (PMI, 2017) e é a área de conhecimento menos praticada pelos coordenadores (37% dos coordenadores). Contém 07 processos, destes foram avaliados 06. O Gráfico 37 apresenta o percentual de coordenadores que praticam esses processos.

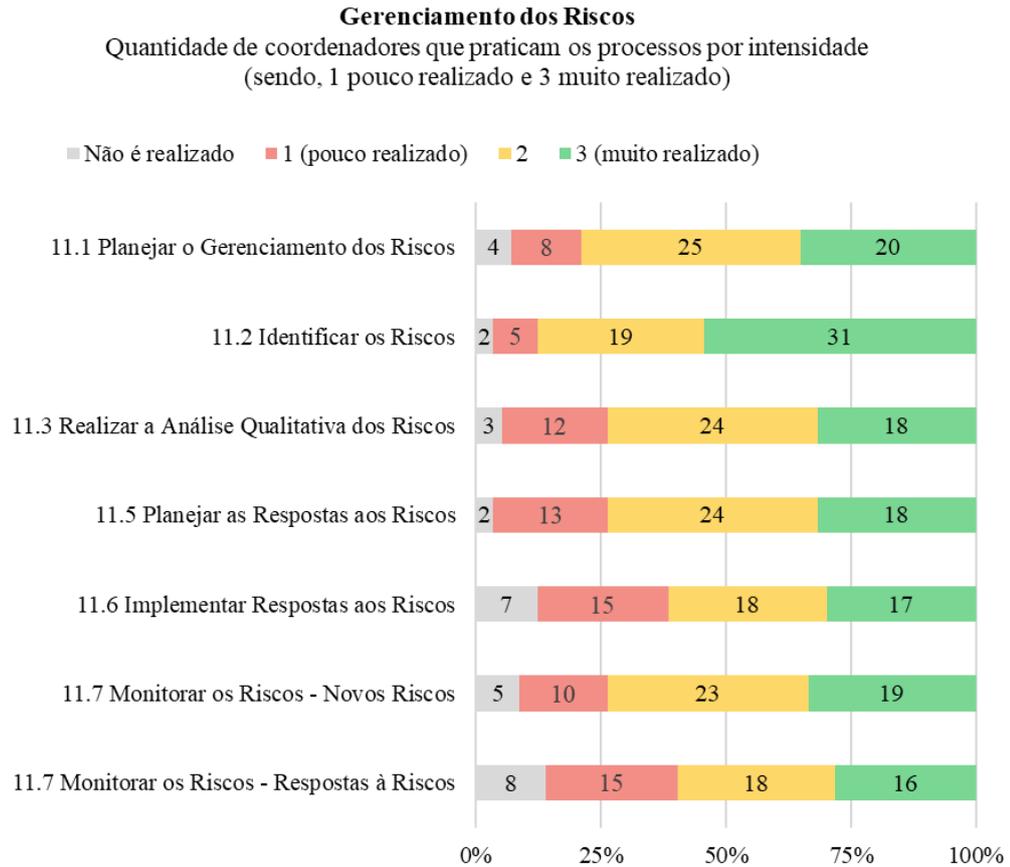
Gráfico 37 – Percentual de coordenadores que praticam processos de gerenciamento dos riscos



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que os processos de gerenciamento dos riscos são praticados por entre 49 (31,6%) e 55 coordenadores (35,5%). Quanto à intensidade com que os processos de gerenciamento de cronograma são realizados, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 38 – Quantidade de coordenadores que praticam os processos de gerenciamento dos riscos por intensidade



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que, dos processos de gerenciamento dos riscos praticados, o mais realizado é o processo “12.1 Identificar os riscos”, considerado “muito realizado” por 31 coordenadores (56% dos coordenadores que praticam e 20% dos respondentes). Esse processo pertence ao Grupo de Processos de Planejamento. Os demais processos de gerenciamentos de riscos são considerados “muito realizados” por no máximo 20 coordenadores (38% dos coordenadores que praticam e 13% dos respondentes).

Percebe-se que os processos voltados ao gerenciamento dos riscos são os menos praticados pelos coordenadores de projetos e, considerando que envolvem a forma como os riscos serão identificados e tratados a fim de se diminuir a ameaças e de se potencializar as

oportunidades do projeto, os coordenadores tendem a estarem menos preparados para as situações que surgirem ao longo do projeto.

No intuito de consolidar os resultados dos fatores de análise “Processos de Gerenciamento por Grupo de Processos” e “Processos de Gerenciamento por Área de Conhecimento”, relaciona-se no Apêndice G os 40 processos analisados, em ordem do processo mais praticado para o menos praticado, com dados quanto à intensidade com que esses processos são realizados (de pouco a muito realizado), indicando o grupo de processo e área de conhecimento relacionada a cada processo.

Por fim, conclui-se que dos 40 processos de gerenciamento avaliados, os cinco processos que são praticados por mais coordenadores são os seguintes:

- a) “4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto” (98,1%)
- b) “6.5 Desenvolver o Cronograma” (87,1%);
- c) “6.6 Controlar o Cronograma” (87,1%);
- d) “6.4 Estimar as Durações das Atividades” (85,8%)
- e) “4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto” (78,1%)

Destes 5 processos, 3 estão relacionados à área de conhecimento “Gerenciamento de Cronograma” e 2 à área de conhecimento “Gerenciamento da Integração”. Quanto ao Grupo de Processos, 2 processos pertencem ao grupo de processos de planejamento e os outros 3 processos pertencem, cada um, a um dos grupos: iniciação, execução, e monitoramento e controle.

Também se pode concluir que os cinco processos de gerenciamento que são menos praticados são os processos da área de gerenciamento de riscos, pertencentes aos grupos de processos de planejamento, de execução e de monitoramento e controle.

Apresenta-se no Quadro 14, uma síntese dos resultados obtidos em relação ao objetivo “b) Conhecer os processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores de projetos”, quanto ao perfil dos respondentes, e aos fatores de análise “Grupo de Processos” e “Área de Conhecimento”.

Quadro 14 – Síntese dos processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores

Síntese dos processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores
Perfil dos sujeitos de pesquisa respondentes (coordenadores de projetos)
Total de projetos em andamento (população): 1.687
Total de coordenadores de projetos (sujeitos de pesquisa): 783
Total de coordenadores que responderam a pesquisa (sujeitos de pesquisa respondentes): 155
Tempo na instituição e na coordenação de projetos:

48% (75 coordenadores) trabalham na instituição há mais de 10 anos;
 40% (62 coordenadores) estão na coordenação de projetos há mais de 10 anos;
 8% (13 coordenadores) informaram possuir formação específica em gerenciamento de projetos.

Área(s) a(s) qual(is) os projetos estão relacionados:

63% (97 coordenadores) informaram que o projeto é relacionado à apenas uma área (ensino, ou pesquisa, ou extensão, ou gestão).

37% (58 coordenadores) informaram que o projeto é relacionado à mais de uma área em conjuntamente.

94% (145 coordenadores) gerenciam apenas “Projetos Acadêmicos” (que envolvem apenas as atividades de ensino, pesquisa e extensão; sendo elas isoladas ou associadas no mesmo projeto)

Orçamento dos projetos:

Os coordenadores são responsáveis por projetos cujos orçamentos variam de R\$ 90,00 até R\$14.200.000,00:

32% (49 coordenadores) gerenciam projetos com orçamento até 100 mil reais;

23% (35 coordenadores) gerenciam projetos com orçamento entre 100 mil e 1 milhão de reais;

20% (31 coordenadores) gerenciam projetos com orçamento acima de 1 milhão de reais;

26% (40 coordenadores) não informaram o orçamento dos projetos.

Equipe dos projetos:

Os coordenadores gerenciam projetos com equipes que variam de uma pessoa (o próprio coordenador) até 45 pessoas:

57% (89 coordenadores) gerenciam equipes de até 10 pessoas;

28% (43 coordenadores) gerenciam projetos com equipes entre 11 e 20 pessoas

12% (19 coordenadores) gerenciam equipes com mais de 20 pessoas

26% (40 coordenadores) não informaram o orçamento dos projetos.

3% (4 coordenadores) não informaram a quantidade de membros da equipe.

Categoria/Fator de análise: Processos de gerenciamento de projetos /Grupos de Processos

Dos 155 coordenadores respondentes:

98% (152 coordenadores) praticam pelo menos um processo de iniciação

87% (135 coordenadores) praticam pelo menos um processo de planejamento

78% (121 coordenadores) praticam pelo menos um processo de execução

87% (135 coordenadores) praticam pelo menos um processo de monitoramento e controle

78% (121 coordenadores) praticam o processo de encerramento

Grupo de processos de iniciação

2 processos apresentados por PMI (2017).

2 processos avaliados.

98,1% dos coordenadores praticam pelo menos um dos processos desse grupo.

Processo mais praticado:

“4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto”: 98,1% (152 coordenadores)

O(s) documento(s) que autoriza(m) a existência do projeto (similares ao Termo de Abertura), mais utilizados são:

- “SIGPEX”: 96 coordenadores (62%) e;
- “Instrumento Jurídico”: 30 coordenadores (19%)

Grupo de processos de planejamento

24 processos apresentados por PMI (2017).

18 processos avaliados.

87,1% dos coordenadores praticam pelo menos um dos processos desse grupo.

Processos mais praticados:

“6.5 Desenvolver o cronograma”: 87,1% (135 coordenadores)

“6.4 Estimar a duração das atividades”: 85,8% (133 coordenadores)

Processos menos praticados:

“11.5 Planejar as Respostas aos Riscos”: 35,5% (55 coordenadores)

“11.2 Identificar os Riscos”: 35,5% (55 coordenadores)

“11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos”: 34,8% (54 coordenadores)

“11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos”: 34,2% (53 coordenadores)

Grupo de processos de execução

12 processos apresentados por PMI (2017).

9 processos avaliados.

78,1% dos coordenadores praticam pelo menos um dos processos desse grupo.

Processos mais praticados:

“4.4 Gerenciamento o Conhecimento do Projeto”: 78,1% (121 coordenadores)

“9.3 Adquirir Recursos”: 68,4% (106 coordenadores)

“9.5 Gerenciar a equipe”: 68,4% (106 coordenadores)

Processos menos praticados:

“11.6 Implementar Respostas à Riscos”: 32,3% (50 coordenadores)

“13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas” 53,5% (83 coordenadores)

Grupo de processos de monitoramento e controle

12 processos apresentados por PMI (2017).

10 processos avaliados.

87,1% dos coordenadores praticam pelo menos um dos processos desse grupo.

Processos mais praticados:

“6.6 Controlar o Cronograma”: 87,1% (135 coordenadores)

“9.6 Controlar os recursos”: 67,7% (105 coordenadores)

Processos menos praticados:

“11.7 Monitorar os Riscos”:

- Quanto ao monitoramento das respostas aos riscos: 31,6% (49 coordenadores)
- Quanto à identificação de novos riscos: 33,6% (52 coordenadores)

“12.3 Controlar as Aquisições”: 52,3% (81 coordenadores)

Grupo de processos de encerramento

01 processo apresentado por PMI (2017).

01 processo avaliado.

78,1% (121 coordenadores) praticam esse processo.

Categoria/Fator de análise: **Processos de gerenciamento de projetos/Área de Conhecimento**

Dos 155 coordenadores respondentes:

98% (152 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento da Integração”

87% (135 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento do Cronograma”

70% (108 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento dos Recursos”

66% (102 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento das Comunicações”

64% (99 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento dos Custos”

63% (97 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento do Escopo”

62% (96 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento das Aquisições”
 61% (95 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento da Qualidade”
 54% (83 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento das Partes Interessadas”
 37% (57 coordenadores) praticam processos da área “Gerenciamento dos Riscos”

Gerenciamento da Integração

07 processos apresentados por PMI (2017).

03 processos avaliados.

Área de conhecimento mais praticada (98% dos coordenadores)

Processo mais praticado:

“4.1 Desenvolver o Termo de Abertura”: 98,1% (152 coordenadores)

Processos menos praticados:

“4.4 Gerenciar o Conhecimento do Processo”: 78,1 % (121 coordenadores)

“4.7 Encerrar o processo ou fase”: 78,1 % (121 coordenadores)

Gerenciamento do Cronograma

07 processos apresentados por PMI (2017).

03 processos avaliados.

2ª área de conhecimento mais praticada (87% dos coordenadores)

Processo mais praticado:

“6.5 Desenvolver o Cronograma”: 87,1% (135 coordenadores)

Processo menos praticado:

“6.4 Estimar as Durações das Atividades”: 85,8% (133 coordenadores)

Gerenciamento dos Recursos

06 processos apresentados por PMI (2017).

05 processos avaliados.

3ª área de conhecimento mais praticada (70% dos coordenadores)

Processo mais praticado:

“9.2 Estimar Recursos das Atividades”:

- Estimar recursos de equipe: 69,7% (108 coordenadores)
- Estimar recursos físicos: 68,4% (106 coordenadores)

Processo menos praticado:

“9.6 Controlar os Recursos”: 67,7% (105 coordenadores)

Gerenciamento das Comunicações

03 processos apresentados por PMI (2017).

03 processos avaliados.

4ª área de conhecimento mais praticada (66% dos coordenadores)

Processo mais praticado:

“10.2 Gerenciar as Comunicações”: 63,2% (98 coordenadores)

Processo menos praticado:

“10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações”: 59,4% (92 coordenadores)

Gerenciamento dos Custos

04 processos apresentados por PMI (2017).

04 processos avaliados.

5ª área de conhecimento mais praticada (64% dos coordenadores)

Processos mais praticados:

“7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos”: 63,2% (98 coordenadores)

“7.2 Estimar os Custos”: 63,2% (98 coordenadores)

Processo menos praticado:

“7.3 Determinar o Orçamento”: 60,6% (94 coordenadores)

Gerenciamento do Escopo

06 processos apresentados por PMI (2017).

06 processos avaliados.

6ª área de conhecimento mais praticada (63% dos coordenadores)

Processos mais praticados:

“5.1 Planejar o Gerenciamento de Escopo”: 61,9% (96 coordenadores)

“7.2 Estimar os Custos”: 61,9% (96 coordenadores)

Processo menos praticado:

“5.4 Criar a EAP – Estrutura Analítica do Projeto”: 51,0% (79 coordenadores)

Gerenciamento das Aquisições

03 processos apresentados por PMI (2017).

03 processos avaliados.

7ª área de conhecimento mais praticada (62% dos coordenadores)

Processo mais praticado:

“12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições”: 59,4% (92 coordenadores)

Processo menos praticado:

“12.3 Controlar as Aquisições”: 52,3% (81 coordenadores)

Gerenciamento da Qualidade

03 processos apresentados por PMI (2017).

03 processos avaliados.

8ª área de conhecimento mais praticada (61% dos coordenadores)

Processo mais praticado:

“8.3 Controlar a Qualidade”: 60,0% (93 coordenadores)

Processo menos praticado:

“12.3 Controlar as Aquisições”: 58,1% (90 coordenadores)

Gerenciamento das Partes Interessadas

04 processos apresentados por PMI (2017).

04 processos avaliados.

9ª área de conhecimento mais praticada (54% dos coordenadores)

Processos mais praticados:

“13.1 Identificar as Partes Interessadas”: 53,5% (83 coordenadores)

“13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas”: 53,5% (83 coordenadores)

“13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas”: 53,5% (83 coordenadores)

Processos menos praticados:

“13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas”: 51,6% (80 coordenadores)

Gerenciamento dos Riscos

07 processos apresentados por PMI (2017).

06 processos avaliados.

Área de conhecimento menos praticada (37% dos coordenadores)

Processo mais praticado:

“11.1 Identificar os Riscos”: 35,5% (55 coordenadores)

Processo menos praticado:

“11.7 Monitorar os Riscos”:

- Quanto ao monitoramento das respostas aos riscos: 31,6% (49 coordenadores)
- Quanto à identificação de novos riscos: 33,6% (52 coordenadores)

Cinco processos de gerenciamento de projetos mais praticados pelos coordenadores
<p>1º “4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto” (98,1%)</p> <p>2º “6.6 Controlar o Cronograma” (87,1%);</p> <p>3º 6.5 Desenvolver o Cronograma” (87,1%);</p> <p>4º 6.4 Estimar as Durações das Atividades” (85,8%)</p> <p>5º 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto” (78,1%)</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

4.3 POLÍTICAS E PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTABELECIDOS PELA INSTITUIÇÃO

Em resposta ao objetivo específico c) Conhecer as políticas e processos de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição”, serão descritos e analisados a seguir os dados obtidos nas 6 unidades pesquisadas (5 pró-reitorias e uma secretaria), por meio das entrevistas semiestruturadas e de pesquisa documental, conforme descrito no Capítulo 3 - Procedimentos Metodológicos.

Considerando que se entende por política “um padrão estruturado de ações adotado pela organização tal que a política da organização possa ser explicada como um conjunto de princípios básicos que governam a conduta da mesma” (PMI, 2017, p. 720), as entrevistas e a pesquisa documental não trouxeram elementos suficientes para afirmar que existe uma política de gerenciamento de projetos na instituição. Por outro lado, foi identificado que alguns processos de gerenciamento de projetos são citados em algumas normativas, ainda que o foco das normativas não seja a gestão de projetos. Além disso, também foram percebidos aspectos relacionados ao gerenciamento de portfólio e às atribuições de escritórios de gerenciamento de projetos.

A inexistência de uma política de gerenciamento de projetos estabelecida pela instituição fica evidente na fala de 4 dos 6 entrevistados, as quais serão descritas a seguir.

No trecho abaixo é comentada a necessidade de definições conceituais relativas a projetos:

Tem projetos formais e projetos que não são formais. Uma coisa tem que definir bem claro é a definição conceitual e a definição operacional do que é projeto. Porque cada um tem uma noção diferente projeto (E3).

Da mesma forma, outro entrevistado, discorre sobre o assunto:

Porque o projeto dá essa ideia de início, meio e fim, e, na verdade, uma iniciativa estratégica, que é, na verdade, um objetivo específico, ele pode ter uma interrupção, ele pode ter um fim, mas ele pode ser contínuo. E isso é a grande dificuldade que as pessoas têm. Por que eu chamo de projeto se faz parte de uma atividade regular e contínua dentro da área? (E5).

Embora não se tenha uma política institucional de gerenciamento de projetos, foi possível perceber que existem, segundo relato dos entrevistados, dois grandes grupos de projetos na instituição: o primeiro relacionado às funções da universidade: ensino, pesquisa e extensão e o segundo relacionado à gestão da universidade. Isso confirma a análise feita na

seção 4.1 Caracterização dos tipos de projetos, em que o pesquisador agrupou os projetos em “Projetos Acadêmicos” e “Projetos de Gestão Universitária”. O relato abaixo exemplifica essa situação:

Eu quero tentar deixar bem claro essas duas formas: uma é de gestor, do ponto de vista do gestor da instituição. Agora, tem projetos que estão no escopo da universidade, mas não tem essa característica. Esse é um projeto, em si (E1).

No mesmo sentido, é a fala de outro entrevistado, transcrita a seguir:

É importante talvez distinguir nessa tua pergunta quando se fala em projetos. Uma coisa é o projeto da própria pró-reitoria, ou seja, as suas ações. Outra coisa são os projetos que são desenvolvidos pelos coordenadores. Tem que distinguir um pouco, nós não realizamos os projetos, nós fazemos a gestão da [...] na UFSC como política (E2).

Observou-se que a ausência de uma política institucional contribui para que as definições relacionadas à gestão de projetos sejam fragmentadas nas as diferentes áreas, as quais definem seus entendimentos próprios, criam suas sistemáticas de trabalho e lidam com os projetos da forma que consideram mais pertinente. Tem-se com isso inúmeros tipos de projetos. Muitos desses possuem características muito peculiares, enquanto outros são similares em diversos aspectos, o que permitiria aproximar a forma como cada área trabalha com projetos, no intuito de construir diretrizes de gerenciamento que tornassem a gestão mais sinérgica e efetiva. Listam-se abaixo os tipos de projetos identificados, com base nas entrevistas e/ou nos documentos da instituição. Agruparam-se esses projetos em “Projetos Acadêmicos” e “Projetos de Gestão Universitária”:

a) Projetos Acadêmicos:

- Projeto de apresentação de cursos novos (APCN)
- Projetos de captação de recurso com agências de fomento
- Projetos de ensino
- Projetos de extensão
- Projetos de pesquisa
- Projeto de oferta de turma de mestrado ou doutorado acadêmico interinstitucional (MINTER/DINTER) ou Mestrado ou Doutorado Profissional fora da sede.

b) Projetos de Gestão Universitária:

- Projeto de infraestrutura

- Projeto de internacionalização
- Projetos de desenvolvimento institucional
- Projetos institucionais
- Projetos vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional

Ressalta-se que a lista acima não constitui uma política institucional ou represente uma posição da instituição sobre os tipos de projetos existentes. São apenas os tipos de identificados na coleta de dados. Para a maioria deles não existe uma descrição formal, normativa da universidade, ou processos formalmente estabelecidos. Apenas os projetos de pesquisa e de extensão possuem normativa da instituição que contém elementos de gerenciamento de projetos como, por exemplo: iniciação do projeto (autorização); tipos de coordenação de projeto, alocação de horas aos membros da equipe do projeto, gestão financeira e alocação de recursos. Os tipos de projetos: apresentação de propostas para cursos novos (APCN); projeto de oferta de turma de mestrado ou doutorado acadêmico interinstitucional (MINTER/DINTER) ou Mestrado ou Doutorado Profissional fora da sede são citados em resolução da câmara de pós-graduação e devem seguir regras estabelecidas por órgãos externos como as agências de fomento, mas essas regras não caracterizam uma política de gerenciamento de projetos.

Quanto aos processos estabelecidos pela instituição, é possível verificar, nas diferentes unidades, elementos relacionados às categorias de análise: processos de gerenciamento de projetos; gerenciamento de portfólio e; escritório de gerenciamento de projetos, os quais serão apresentados e analisados a seguir.

4.3.1 Processo de gerenciamento de projetos

A categoria de análise processos de gerenciamento de projetos têm como fatores de análise os grupos de processos de gerenciamento de projetos descritos pelo PMI (2017): iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle de encerramento.

O grupo de processos de iniciação compreende “os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase” (PMI, 2017, p. 49). Verificou-se que existem processos de iniciação documentados em 3 das 6 unidades pesquisadas. A pró-reitoria de pesquisa e a pró-reitoria de extensão definem em resoluções aprovadas pelo Conselho Universitário (órgão máximo da administração universitária), e no próprio regimento da

universidade, que a existência de um projeto ocorre com a aprovação pelo departamento de origem, o qual tem competência técnica para avaliar e aprovar o projeto. Esses projetos são cadastrados no Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX). Constatou-se que, para ambos os tipos de projetos, a existência de procedimentos e modelos de documentos para autorização do projeto (processo de iniciação), os quais estão descritos em um site específico, chamado “Tramita Fácil”, cujo endereço é www.tramitafacil.ufsc.br. Também são disponibilizadas orientações sobre a iniciação do projeto no SIGPEX.

Alguns projetos associados à pró-reitoria de pós-graduação obtém autorização junto à Câmara de Pós-graduação. Esses projetos não são cadastrados em um sistema específico, os dados e documentos referentes a eles são digitalizados e constam em um sistema de tramitação de processos. Não foram evidenciados processos de iniciação documentados associados às demais unidades. Os projetos vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional possuem um registro em planilha eletrônica, o que, considerando a literatura sobre o assunto, não corresponde a um processo de iniciação estruturado.

O grupo de processos de planejamento envolve os “processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado” (PMI, 2017, p. 49). A coleta de dados não evidenciou processos de planejamento estabelecidos. Verificou-se apenas que os projetos das áreas de ensino, de pesquisa e de extensão são detalhados em um documento chamado “Plano de Trabalho”, e no caso de projetos de pesquisa e de extensão o detalhamento também é registrado no SIGPEX. Em relação aos projetos vinculados ao PDI, identificou-se apenas a existência de um documento chamado “Plano de Ação” que lista todos os projetos, a data de início e o prazo de encerramento, mas que não contém procedimentos, atividades ou orientações referentes ao planejamento dos projetos.

O grupo de processos de execução consiste nos “processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto” (PMI, 2017, p. 49) e envolve processos relativos ao gerenciamento da qualidade; obtenção de recursos físicos e de equipe; gerenciamento da equipe e das comunicações; implementações de respostas a riscos; compras, entre outros. A pesquisa não localizou documentos institucionais que descrevam os processos de execução. Foi observado o envolvimento da Pró-Reitoria de Administração na autorização para que os recursos financeiros do projeto sejam liberados a uma fundação de apoio contratada para o apoio administrativo e financeiro do projeto, quando pertinente. Essa é uma atribuição da referida

pró-reitoria e se aplica a diversas compras e contratações da instituição, não sendo caracterizada, portanto, como uma atividade específica de gerenciamento de projetos.

O grupo de processo de monitoramento e controle envolve “Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes” (PMI, 2017, p. 49). Na “Unidade A”, foi mencionado que é responsabilidade do Departamento de origem a fiscalização dos projetos e que a unidade (pró-reitoria/secretaria) realiza um controle por amostragem: todos os projetos têm que ter indicadores, metas e resultados esperados, os quais devem ser inseridos nos sistemas. Com isso a unidade efetua o monitoramento por amostra e se necessário trata dos problemas com o coordenador e, quando pertinente, instaura processo administrativo. O responsável pela “Unidade B” comentou-se sobre o monitoramento que ocorre na fase de aprovação dos projetos, em que existe um protocolo que deve ser atendido em várias instâncias da universidade. Porém não foram informados processos de monitoramento e controle ao longo da execução dos projetos. Também foi citado que universidade tem um setor de auditoria interna que monitora as ações continuamente. Entretanto, não se identificou processos específicos voltados ao monitoramento e controle dos projetos.

Especificamente sobre os projetos vinculados PDI, foi relatado que não há processos de monitoramento e controle estabelecidos para os projetos vinculados ao PDI vigente (2015-2019), mas que se pretende constituir para o próximo PDI (2020-2024) uma comissão de acompanhamento, que irá avaliar as necessidades de modificações e propor alterações. Além disso, informou-se que os planos anuais contêm os projetos, os prazos e suas respectivas situações, os quais são atualizados anualmente.

O grupo de processo de encerramento consiste nos “processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato” (PMI, 2017, p. 49). Em duas, das seis unidades, foi mencionado que no encerramento do projeto é necessária a entrega de um relatório final pelo coordenador do projeto, a qual é feita no sistema SIGPEX. O relatório final deve ser analisado e aprovado pelo Departamento que autorizou o projeto. Além disso, também foi relatada a necessidade de elaboração de prestação de contas a ser entregue após o encerramento do projeto.

Por fim, a análise da categoria “processo de gerenciamento de projetos” permite concluir que existem processos de iniciação e de encerramento estabelecidos em resoluções relacionadas às áreas pesquisa e extensão (“Projetos Acadêmicos”), inclusive com a disponibilização de informações e de modelos de documentos relativos a esses processos em

site específico e no sistema de gestão de projetos. Também foram identificados processos de iniciação processo definidos para os projetos de ensino associados à pós-graduação não foram evidenciados processos de planejamento, execução, monitoramento e para esses projetos. Quanto aos “Projetos de Gestão Universitária”, não foram obtidas evidências de que existem processos de gerenciamento de projetos estabelecidos.

4.3.2 Gerenciamento de portfólio

A categoria de análise “gerenciamento de portfólio” foi avaliada tendo como fatores de análise dois objetivos do gerenciamento de portfólio, extraídos de PMI (2017). São os seguintes:

- a) Selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos;
- b) Priorizar a alocação de equipe e recursos físicos.

4.3.2.1 Seleção de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos

Não foram identificados processos formalmente estabelecidos quanto à seleção de programas e projetos para compor o portfólio da organização, ou o portfólio de uma unidade específica.

O responsável pela “Unidade A” informou que não é realizada essa seleção porque o objetivo da instituição é fazer ensino, pesquisa e extensão, e, logo, qualquer projeto que envolva uma dessas atividades, está atendendo ao objetivo da instituição. Por outro lado, comentou que do ponto de vista de roteiro para a instituição é possível fazer a seleção através de projetos de desenvolvimento institucional, os quais estão relacionados aos objetivos da gestão.

Na “Unidade E”, foi informado que a seleção deve seguir os objetivos estabelecidos no PDI. Informou-se que, dependendo do tipo de projeto, tem uma resolução, ou um edital, e é designada uma comissão de acordo com critérios estabelecidos pela resolução.

Sobre a seleção dos projetos, o responsável pela “Unidade D” informou que:

Está mais no *feeling* do gestor. Então isso, claro que dá uma certa autonomia, talvez uma facilidade, mas por outro lado, se não houver um alinhamento entre os gestores, a gente pode ter um descompasso também nas ações de execução, do

atingimento, do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. No momento que a gente tem um processo desse estruturado formalmente, dá muito mais tranquilidade, dá muito mais transparência nesse processo todo. Eu acho que é um dado que ser aprimorado dentro da universidade (E5)

Verifica-se que alguns gestores relatam que os projetos devem seguir os objetivos do PDI, mas não citam como ocorre a seleção dos projetos e também não se localizou documentos que definem os critérios e procedimentos.

Constata-se, portanto, que não há processos estabelecidos para selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos da instituição. Da mesma forma, não há essa seleção no âmbito das unidades.

Também foi possível observar que os gestores percebem a importância da seleção de projetos para os “Projetos de Gestão Universitária” e citam que eles devem estar alinhados ao PDI. Quanto aos “Projetos Acadêmicos”, não foi possível verificar a percepção dos gestores sobre a aplicabilidade de seleção de projetos, nem tampouco, se ocorre ou como deveria ocorrer essa seleção.

4.3.2.2 Priorização da alocação de equipes e recursos físicos

Verificou-se que para os projetos de extensão, a instituição estabelece no art. 29 da Resolução de Extensão (Resolução nº 88/Cun/2016) que “a Universidade alocará em seu orçamento anual recursos para financiamento de ações de extensão” (UFSC, 2016) e que existem normativas que disciplinam o encaminhamento de recursos para alguns casos de projetos de extensão. Entretanto, não existe uma matriz de distribuição para todos os projetos.

Na “Unidade B” foi relatado que se acompanha as demandas e o nível de ocupação dos membros da equipe na unidade, de modo a equilibrar a disponibilidade de pessoal com as necessidades de trabalho, inclusive são feitas as adequações setoriais, dando mais condições de trabalho para garantir que o trabalho seja feito. Da mesma forma, na “Unidade D”, foi mencionado que as ações estão alinhadas ao PDI e ao planejamento anual e que o dimensionamento das pessoas e dos recursos está alinhado a essas atividades.

O gestor da “Unidade E” afirmou o seguinte:

O que nós fazemos na verdade é que vamos analisando as demandas que vão surgindo, a gente faz uma análise em conjunto, seja com a área de orçamento, seja com o próprio gabinete, ou com as pró-reitorias que, enfim, tem relação com a

demanda para poder avaliar a emergencialidade, avaliar a urgência daquela demanda, daquela solicitação [...] A gente não tem um comitê que faça uma análise de prioridade, talvez a gente pudesse estabelecer um conjunto de requisitos, de condições de atendimento para poder fazer isso. Mas não, hoje está mais nessa percepção, no *feeling* (E5)

Observa-se no trecho acima, que o gestor demonstra a possibilidade de serem estabelecidos requisitos e condições para a priorização de equipe e de recursos nos projetos.

Por fim, verifica-se que das 6 unidades, 3 relatam realizar atividades relativas ao dimensionamento da equipe e dos recursos. Em uma delas, foi citada a existência de normativa referente à alocação de recursos para casos específicos. Contudo, não foram evidenciados, em nível institucional, processos estruturados para a priorização e alocação de equipes e de recursos nos projetos da universidade.

Contata-se, portanto, que não há funções de gerenciamento de portfólio estruturadas na instituição, embora algumas práticas possam ser realizadas pontualmente, a critério do gestor.

4.3.3 Escritório de gerenciamento de projetos

A categoria de análise “Escritório de gerenciamento de projetos” foi analisada em relação aos seguintes fatores: a) atribuições do escritório de projetos; b) atribuições por tipo de escritório de projetos.

Buscou-se identificar na instituição, seja em uma estrutura formalmente constituída ou nas atividades desenvolvidas pelas diferentes áreas, a existência de atribuições de escritório de projetos, segundo PMI (2017). Entre as atribuições, pesquisaram-se as seguintes:

- a) Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos;
- b) Identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de gerenciamento de projetos;
- c) Orientar, aconselhar, treinar e supervisionar;
- d) Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias;

Constatou-se que não existe na estrutura organizacional da instituição uma estrutura equivalente a um escritório de gerenciamento de projetos. Ainda assim, tentou-se identificar a existência de atribuições relativas ao escritório de gerenciamento projetos que estão dispersas em diferentes unidades.

Quanto à atribuição de “orientar, aconselhar, treinar e supervisionar”, 4 das 6 unidades pesquisadas informaram prestar orientações aos coordenadores de projetos, as quais especificamos a seguir:

- a) Uma unidade realiza cursos sobre o sistema de registro e sobre os procedimentos referentes aos projetos, bem como disponibiliza orientações no sistema e em cartilhas impressas.
- b) Uma unidade presta orientações por meio de um site específico e do atendimento da equipe (telefônico, *e-mail*, presencialmente).
- c) Uma unidade presta orientações específicas na elaboração de projetos para submissão às agências de fomento.
- d) Uma unidade informou que pretende disponibilizar em site específico orientações por meio de uma ferramenta de “Perguntas Frequentes”.

A atribuição de “gerenciar recursos compartilhados nos projetos” não foi evidenciada em nenhuma das unidades avaliadas. Duas unidades citaram a existência de laboratórios multiusuários, os quais compartilham suas estruturas com diferentes projetos, mas trata-se de iniciativas pontuais e não uma atribuição consolidada na instituição.

Um dos entrevistados comentou que, certamente, dado a complexidade da necessidade e a escassez dos recursos, o compartilhamento desses recursos deve ocorrer entre os projetos, mas isso não acontece de forma estruturada e oficial, e a administração da universidade acaba não tendo conhecimento desses fatos.

Outro entrevistado ressaltou que no caso dos “Projetos Acadêmicos”, existe um impedimento legal do compartilhamento dos recursos financeiros nos diferentes projetos, de forma que um projeto não pode transferir recursos financeiros para outro.

Quanto à atribuição “identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de gerenciamento de projetos”, verificou-se que não há em nenhuma das unidades a realização dessa atribuição, existem apenas alguns processos de gerenciamento de projetos estabelecidos, conforme já descrito subseção “4.3.2 – Processos de gerenciamento de projetos”.

A atribuição “monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias” não foi evidenciada. Verificou-se apenas, o relato de algumas práticas de monitoramento de específicas, conforme já mencionado.

Em conclusão ao fator de análise “atribuições do escritório de projetos”, constata-se que dentre as 4 atribuições que foram pesquisadas, identificou-se na instituição apenas a

atribuição “orientar, aconselhar, treinar e supervisionar”, que é desempenhada em 4 das 6 unidades avaliadas.

Em atenção ao fator de análise “atribuições por tipo de escritório de projetos”, utilizou-se como referência a tipologia apresentada por PMI (2017), a qual tem similaridade com as classificações de tipo de projetos de outros, conforme quadro 10 – semelhanças entre a classificação dos escritórios de projetos dos diferentes autores, página 54.

Essas atribuições, por tipo de escritório, estão descritas no Quadro 15 a seguir:

Quadro 15 – Atribuições por tipo de escritório de projetos identificadas na instituição

Categoria de análise: Funções do Escritório de projetos por tipo (PMI, 2017, p. 48)	Atribuições identificadas na instituição
<p>EGPs de suporte: “Fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos”.</p>	<p>Atribuições identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fornecimento de modelos por 3 unidades das 6 unidades. • fornecimento de acesso às informações por 3 unidades. • fornecimento de treinamento por 1 unidade. <p>Atribuições não identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • práticas recomendadas. • registro e utilização de lições aprendidas.
<p>EGPs de controle: “Fornecem suporte e exigem a conformidade por vários meios [...]. A conformidade pode envolver: adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos; uso de ferramentas, formulários e modelos específicos; conformidade com as estruturas de governança”.</p>	<p>Atribuições identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uso de ferramentas, formulários e modelos específicos em 3 das 6 unidades. <p>Atribuições não identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos. • conformidade com as estruturas de governança.
<p>EGP Diretivo: “Os EGPs diretivos assumem o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto. Gerentes de projetos são designados pelo EGP, e são subordinados a ele”.</p>	<p>Verificou-se que 5 das 6 unidades avaliadas são responsáveis pelo gerenciamento direto de, no mínimo um projeto. Porém não foram evidenciados processo de gerenciamento estruturados que permitam afirmar essas unidades desempenhem atribuições de EGP Diretivo.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Verifica-se que a atribuição que foi observada em mais unidades está relacionada ao tipo de escritório de projetos “Diretivo”, visto que 5 das 6 unidades são responsáveis pelo gerenciamento direto de, pelo menos, um projeto. No entanto, não se pode caracterizar essas unidades como “EGP Diretivo”, uma vez que, embora sejam responsáveis pelo gerenciamento de alguns projetos, essas unidades não possuem processos de gerenciamento estabelecidos a

condução dos projetos que estão sob sua responsabilidade. Neste sentido, as unidades se enquadram mais como coordenadoras de determinados projetos, do que no tipo de escritório de projetos “Diretivo”.

Identifica-se que 3 das 6 unidades desenvolvem atribuições de relacionadas ao “EGP de Suporte”, sendo que fornecem modelos e acesso às informações sobre algum aspecto da gestão dos projetos (sistemas, procedimentos básicos, entre outros).

A análise da categoria “escritório de gerenciamento de projetos” possibilitou verificar que, embora não exista na estrutura organizacional um escritório de gerenciamento de projetos, são desempenhadas atribuições do tipo de escritório “de suporte”. Por outro lado, não foram identificadas atribuições relacionadas aos tipos de escritório “de monitoramento” e “Diretivo”.

Por fim, em conclusão ao objetivo “conhecer políticas e processo de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição” constata-se que não há uma política institucional de gerenciamento de projetos estabelecida e que apenas alguns elementos de processos de gerenciamento, de gerenciamento de portfólio e de escritório de projetos foram identificados. No Quadro 16, a seguir, apresenta-se a síntese dos resultados por categorias de análise:

Quadro 16 – Síntese dos processos estabelecidos pela instituição

Categoria de análise	Resultados obtidos
Processos de gerenciamento de projetos	Identificados processos de iniciação e processos de encerramento estabelecidos para “Projetos Acadêmicos”. Não foram identificados processo de planejamento, de execução, de monitoramento e controle estabelecidos para esses projetos. Não foram identificados processos de gerenciamento de projetos estabelecidos para “Projetos de Gestão Universitária”.
Gerenciamento de Portfólio de projetos	Não há funções de gerenciamento de portfólio estruturadas e/ou processos estabelecidos.
Escritório de Gerenciamento de Projetos	Identificaram-se atribuições inerentes ao tipo de escritório “de suporte” em unidades específicas. Porém não há uma unidade correspondente a um Escritório de Gerenciamento de projetos na estrutura organizacional. Não foram evidenciadas atribuições que correspondam aos tipos de escritório “de controle” e “Diretivo”.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

4.4 POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA INSTITUIÇÃO

O objetivo específico d) consiste em “analisar as potencialidades e fragilidades dos processos de gerenciamento praticados pelos coordenadores e das políticas e processos estabelecidos pela instituição”. Os resultados são apresentados e analisados de acordo as categorias: a) potencialidades e fragilidades dos processos na percepção dos coordenadores; b) potencialidades e fragilidades na percepção dos gestores; e c) potencialidades e fragilidades de acordo com a literatura.

4.4.1 Potencialidades e fragilidades na percepção dos coordenadores

Solicitou-se aos coordenadores de projetos que citassem quais os principais aspectos positivos da gestão de projetos na universidade. Dos 155 respondentes, 145 (94%) citaram um ou mais aspecto positivo na gestão de projetos. Os dados foram agrupados de acordo com a similaridade dos termos mencionados nas respostas, e obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 10 – Principais aspectos positivos da gestão de projetos na universidade na percepção dos coordenadores

Aspecto positivo mencionado	Qtde de respondentes	Percentual dos respondentes
Produção e disseminação do conhecimento	44	31%
Contribuição para formação de alunos e profissionais	30	21%
Captação de recursos para o projeto e para universidade	23	16%
Autonomia nas questões acadêmicas e operacionais	20	14%
Interação com a sociedade	19	13%
Aprendizado e desenvolvimento pessoal	16	11%
Interação com alunos	15	10%
Parcerias com outras pessoas e instituições	13	9%
Realização pessoal	6	4%
Informou não perceber aspectos positivos	6	4%
Outros	25	17%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se que o aspecto positivo (potencialidade) mais citado pelos coordenadores é a “Produção e disseminação do conhecimento”. Em seguida aparece o aspecto “Contribuição para formação de alunos e profissionais”. Ambos os aspectos estão associados

às atividades acadêmicas próprias da universidade e não a aspectos de gerenciamento do projeto em si. Nesse mesmo sentido, é possível identificar que dos 09 aspectos mais citados, nenhum está diretamente ligado às questões de gestão do projeto, mas a outros elementos como as atividades acadêmicas (4 aspectos); a questões de relacionamentos interpessoais e institucionais (3 aspectos), à captação de recursos (1 aspecto) e a realização pessoal (1 aspecto). Também se destaca como aspecto positivo a “Captação de recursos para o projeto e para a universidade”. Percebe-se ainda, que 4% (6 respondentes) não identificam aspectos positivos na gestão de projetos da universidade.

No intuito de retratar a percepção dos coordenadores, transcrevem-se algumas respostas relacionadas aos aspectos positivos mencionados:

Os projetos nos proporcionam contato com diferentes segmentos da sociedade (empresas, órgãos ambientais); proporcionam oportunidades de pesquisar temas que se constituem como demandas reais (e muitas vezes, urgentes) da sociedade; proporcionam a oportunidade desta experiência para alunos de graduação e pós-graduação, que logo estarão atuando no mercado de trabalho; proporcionam recursos em bolsas e equipamentos para a instituição (resposta de um(a) coordenador(a) com 6 anos de instituição e 6 anos na coordenação de projetos).

No mesmo sentido, outro coordenador comentou o seguinte:

Projetos criam ambientes favoráveis para formação de RH, geração de conhecimento, publicações e expansão e melhoria da infraestrutura. Propagam o nome da UFSC para a sociedade (resposta de um(a) coordenador(a) de projeto com 32 anos de instituição e 28 anos na coordenação de projetos).

Quanto às fragilidades do gerenciamento de projetos, perguntou-se aos coordenadores de projetos quais os principais aspectos negativos da gestão de projetos na universidade. Dos 155 respondentes, 145 (94%) citaram um ou mais aspecto negativo na gestão de projetos, e obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 11 – Principais aspectos negativos da gestão de projetos na universidade na percepção dos coordenadores

Aspecto negativo mencionado	Qtde de respondentes	Percentual dos respondentes
Excesso de burocracia	59	41%
Falta de apoio institucional e/ou administrativo	30	21%
Sobrecarga de atividades/responsabilidades e falta de tempo	27	19%
Falta de recursos financeiros	24	17%
Tramitação dos processos muito demorada	8	6%
Envolvimento com atividades administrativas	7	5%
Falta de infraestrutura adequada	6	4%
Falta de reconhecimento institucional	6	4%
Falta de informações sobre legislação, normas e procedimentos	5	3%
Dificuldades com colegas	4	3%
Prestações de contas	4	3%
Dificuldades com gerenciamento da equipe	4	3%
Informou não perceber aspectos negativos	3	2%
Insegurança jurídica	3	2%
Dificuldades com propriedade intelectual e patentes	3	2%
Outro	28	19%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Constata-se que o aspecto negativo (fragilidade) da gestão de projetos mais percebido pelos coordenadores é o “Excesso de Burocracia”, seguido da “Falta de apoio institucional e/ou administrativo”.

É possível verificar que dos 10 aspectos negativos mais citados, 6 tem relação com as questões administrativas e não técnicas do projeto (“excesso de burocracia”; “falta de apoio institucional e/ou administrativo”; “tramitação dos processos muito demorada”; “envolvimento com atividades administrativas”; “falta de informações sobre legislação, normas e procedimentos”) e poderiam ser minimizados com a adoção de processos de gerenciamento de projetos adequados às necessidades da instituição.

Também se pode destacar que os aspectos “falta de apoio institucional e/ou administrativo”; “sobrecarga de atividades/responsabilidades e falta de tempo” e “envolvimento com atividades administrativas” poderiam ser amenizados ou efetivamente resolvidos com a implementação de estruturas de gestão de projetos como escritório de gerenciamento de projetos, sobretudo com as atribuições de suporte a projetos.

Transcreve-se a seguir, as respostas de alguns coordenadores quanto aos aspectos negativos citados. Em relação ao aspecto “Extrema burocracia”, um(a) coordenador(a) respondeu o seguinte:

Extrema burocracia administrativa e jurídica, desproporcional e inadequada para projetos de pesquisa ou extensão, gerando também extrema dificuldade para operação e manutenção das equipes e infraestruturas de pesquisa, assim como para a efetiva transferência dos resultados para a sociedade” (resposta de um(a) coordenador(a) com 5 anos de instituição e 5 anos na coordenação de projetos)

Também em relação ao excesso de burocracia, outro(a) coordenador(a) comenta que:

Burocracia extremamente difícil, demorada, tortuosa, especialmente nos casos de pesquisas com financiamento de órgãos de fomento internacionais. Demora cerca de um ano entre o recebimento da carta de concessão do financiamento pela órgão de fomento estrangeiro e a aprovação do acordo em todas as instâncias da UFSC (FAPEU, COPROJ, SINOVA, PF/GR, PROPESQ, SODC/CC, Reitoria), para em seguida os recursos financeiros serem transferidos do órgão de fomento para a UFSC, ser firmado o termo de cooperação entre a UFSC e a fundação de apoio, os recursos serem transferidos da UFSC para a fundação de apoio para finalmente estarem disponíveis para serem utilizados nas atividades do projeto” (resposta de um(a) coordenador(a) com 13 anos de instituição e 10 anos na coordenação de projetos)

Quanto à falta de apoio institucional e/ou administrativo, um(a) coordenador(a) informou que:

A universidade deveria fornecer estrutura para facilitar o processo e se responsabilizar por parte da carga de trabalho. Todo o processo cai nas costas dos professores. Nós já possuímos carga horária elevadíssima e dificilmente fazemos nossas atividades em 40 horas. Ao somar as burocracias de projeto e responsabilidades com patrimônio, fica impossível atender a demanda com qualidade” (resposta de um(a) coordenador(a) com 2 anos de instituição e 2 anos na coordenação de projetos).

Dificuldade semelhante é relatada por outro(a) coordenador(a):

O coordenador encontra pouco apoio da instituição durante a tramitação. Entendo que a aprovação de novos projetos deveria ser do interesse da instituição também. Entretanto, isto não é

observado (resposta de coordenador com 42 anos na instituição e 30 anos na coordenação de projetos).

As demais respostas sobre os aspectos positivos e negativos da gestão de projetos na universidade mencionados pelos coordenadores de projetos constam no Apêndice H - Principais aspectos positivos (potencialidades) e aspectos negativos (fragilidades) da gestão de projetos na universidade na percepção dos coordenadores de projetos.

Por fim, é possível identificar que, na percepção dos coordenadores, as principais potencialidades do gerenciamento de projetos estão relacionadas às questões acadêmicas do projeto; a possibilidade da captação de recursos e às questões de relacionamento interpessoal e institucionais. As principais fragilidades estão relacionadas às questões administrativas do projeto, incluindo o excesso de burocracia, a falta de apoio institucional e administrativo, a sobrecarga de atividades; a falta de recursos financeiros, entre outros.

4.4.2 Potencialidades e fragilidades na percepção dos gestores

Nas entrevistas, perguntou-se aos gestores das áreas de ensino, pesquisa, extensão e de gestão quais os principais aspectos positivos e quais os aspectos negativos da gestão dos projetos na universidade.

Quanto aos aspectos positivos, foram identificados os seguintes:

- a) Contribuição dos projetos para a interação da universidade com a sociedade: órgãos públicos, setor produtivo, empresas, organizações não governamentais (2 entrevistados)
- b) Registro das informações dos projetos em sistema específico (2 entrevistados)
- c) Autonomia e proatividade dos coordenadores de projetos quanto às questões científicas dos projetos (1 entrevistado)
- d) Bom relacionamento entre as diferentes áreas que compõe a administração central (1 entrevistado)

Foram mencionados 4 aspectos positivos por 5 dos 6 entrevistados. Um entrevistado não citou aspecto positivo.

Os aspectos mais citados (por 2 dos 6 entrevistados) foram: a contribuição dos projetos para a interação da universidade com a sociedade; e o registro de informações dos projetos em sistema específicos.

Quando se perguntou aos gestores das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão sobre os principais aspectos negativos da gestão de projetos na universidade, obteve-se o seguinte resultado:

- a) Excesso de burocracia (3 entrevistados)
- b) Falta de integração dos sistemas de informação (1 entrevistado)
- c) Falta de acompanhamento dos projetos (1 entrevistado)
- d) Falta de cultura de gestão de projetos (1 entrevistado)
- e) Falta de regularidade orçamentária e de integração entre planejamento e orçamento (1 entrevistado)

Ao todo foram mencionados 5 aspectos negativos pelos 6 gestores entrevistados. Destes, destaca-se o “excesso de burocracia” que foi o mais citado (por 3 dos 6 entrevistados) ele também foi o aspecto para o qual se deu mais ênfase durante as entrevistas. Transcrevemos a seguir trechos do comentário do entrevistado 2 sobre o assunto:

Nós temos um sistema de controle muito forte, controles externos, tratam muitas vezes a [...] como se fosse uma atividade comercial ou uma atividade comparada com a construção ou alguma coisa assim, e o que não é. As amarras burocráticas, sejam internas da própria Universidade ou sejam aquelas por exigências legais, criam grandes dificuldades na condução do processo (E2).

No mesmo sentido, é a fala do entrevistado 1, cujo trecho é citados a seguir:

A gente sempre tem que tomar cuidado com a burocratização, no termo comum da palavra. E às vezes se a gente não tomar cuidado, nós produzimos isso [...]. Nós temos uma instituição que tem cinquenta mil pessoas aqui e ela precisa ser gerida como um órgão público e como uma universidade [...] A gente tem que melhorar em muita coisa. Compras é uma coisa que tem que melhorar. Não posso olhar só como um órgão público, eu tenho uma outra característica, eu não sou uma prefeitura (E1)

Quanto ao excesso de burocracia, é possível destacar dois pontos que foram enfatizados pelos gestores. O primeiro, de acordo com 3 dos 6 entrevistados, consiste no fato de que a gestão dos projetos desenvolvidos na universidade estudada é impactada negativamente pelo excesso de exigências e de controles que não consideram as peculiaridades dos projetos, sobretudo, dos “Projetos Acadêmicos”. O segundo ponto, refere-se ao processo de compras, que, segundo 2 dos 6 entrevistados, não diferenciam as

necessidades de compras provenientes de projetos, daquelas decorrentes das operações rotineiras.

Além do “excesso de burocracia”, outro aspecto negativo que teve destaque foi a “falta de regularidade orçamentária e de integração entre planejamento e orçamento”. Embora esse aspecto tenha sido mencionado por apenas 1 entrevistado, ele foi muito enfatizado durante a entrevista, como um fator de grande impacto na gestão dos projetos, conforme afirmado pelo entrevistado 5, no trecho transcrito a seguir:

A falta de orçamento, a falta de regularidade da liberação do orçamento acaba indiretamente, ou diretamente, contribuindo para que a gente, em relação ao planejamento, viva aos trancos e barrancos, é muito difícil de a gente organizar e planejar a execução da universidade e funcionamento da Universidade num período e num intervalo de um ano, ou de dois anos, quando a gente não sabe quanto que orçamento nós vamos ter disponível [...]. A ideia é avançar nesse desafio, começar a fazer funcionar para ver se a partir de 2020 a gente consiga integrar o PDI com o orçamento, que ainda é muito incipiente [...] embora a gente tenha os projetos ali, eles não têm um *link* em relação à sua execução [...] é aí que a gente vai ter que ajustar, porque certamente, vai ter um ajuste, um compasso entre orçamento e as metas ali estabelecidas (E5).

4.4.3 Potencialidades e fragilidades com base na literatura

Elencam-se nesta subseção as principais potencialidades e fragilidades do gerenciamento de projetos da instituição, com base na literatura apresentada no Capítulo 3 – Fundamentação teórica e nos dados coletados.

Inicialmente serão descritas e analisadas as principais fragilidades encontradas:

a) Ausência de política institucional de gerenciamento de projetos:

Tendo em vista que a adoção de políticas e processos de gerenciamento de projetos contribui para que as organizações aperfeiçoem a implementação de suas estratégias, consigam melhores resultados, sejam mais eficientes (SHENHAR; DVIR, 2007; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017; PMI, 2017), e que resultados da pesquisa não evidenciaram a existência de uma política institucional de gerenciamento de projetos, considera-se essa lacuna, uma fragilidade no gerenciamento de projetos da instituição.

A ausência de política institucional para a gestão dos projetos impacta inicialmente, no próprio conhecimento que a organização possui sobre quais os projetos existentes, suas características e as formas adequadas de gestão. Isso fica evidente visto que nos registros em sistemas e documentos da instituição foram identificados 7 tipos de projetos com algum tipo de registro, enquanto, nas entrevistas, foram mencionados 11 tipos de projetos diferentes. Dos quais foram localizados conceitos de apenas 3 tipos de projeto (projetos de pesquisa, projetos de extensão e projetos de desenvolvimento institucional).

Outro impacto negativo da ausência de uma política institucional consiste na inexistência de um cadastro institucional dos projetos, haja vista foram identificadas diferentes formas de cadastro de projetos e, em alguns casos, a ausência de cadastro dos projetos mencionados. Verificou-se que dos 7 tipos de projetos registrados, apenas 2 tipos (pesquisa e extensão) são cadastrados em um sistema específico, o Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX), e que os demais tipos de projetos não possuem um cadastrado estruturado, de forma que as informações são armazenadas em planilha (como no caso dos projetos vinculados no PDI), ou possuem apenas documentos digitalizados (como por exemplo os projetos de desenvolvimento institucional e de ensino). Essa falta de um sistema que contém o cadastro institucional de todos os tipos de projetos limita a disponibilidade de informações sobre os projetos e a sua gestão, tanto no gerenciamento por parte do coordenador, quanto nos gestão em nível institucional do portfólio de projetos. Cita-se, como exemplo, que apenas 57% dos projetos possuem equipe cadastrada e apenas 55% possui orçamento cadastrado.

Também se verificou que não há formas de classificação dos projetos: como por exemplo uma classificação de acordo com as funções da universidade em “Projetos Acadêmico” ou “Projetos de Gestão Universitária”; ou uma classificação de acordo com o orçamento envolvido (projetos de alto, médio ou baixo investimento). Ou ainda, uma classificação específica para os projetos voltados à captação de recursos, tendo em vista que 95% dos recursos dos projetos são obtidos junto a outras instituições (financiadores).

b) Poucos processos de gerenciamento de projetos estruturados:

O Guia PMBOK® (Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) apresenta 49 processos de gerenciamento de projetos que são reconhecidos como boas práticas. Esses processos são aplicáveis na maioria dos projetos, na maior parte das vezes e existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade (PMI, 2017).

Tendo em vista os 49 processos de gerenciamento de projetos descritos por PMI (2017) organizados em 5 grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle) e que considerando na instituição estudada se verificou que: (a) os processos de iniciação estão estruturados e 98,1% dos coordenadores praticam pelo menos um dos processos desse grupo; (b) os processos de planejamento não estão estruturados, embora 87,1% dos coordenadores afirmem praticar pelo menos um processos desse grupo; (c) os processos de execução não estão estruturados, embora 78,1% dos coordenadores informam praticar pelo menos um processo desse grupo; (d) os processos de monitoramento e controle não estão estruturados, embora 87,1% dos coordenadores informem praticar pelo menos um processo desse grupo; (e) o processo de encerramento está estruturado e 78,1% dos coordenadores informam praticar esse processo; entende-se como ponto fraco do gerenciamento de projetos que os processos voltados ao planejamento, à execução e ao monitoramento e controle dos projetos não estão estabelecidos pela instituição, sendo que cerca de 13% dos coordenadores não realizam os processos de planejamento e de monitoramento e controle avaliados, e cerca de 22% dos coordenadores não realizam os processos de execução e de encerramento avaliados.

Esses 49 processos também são distribuídos em 10 áreas de conhecimento: gerenciamento da integração; gerenciamento do cronograma; gerenciamento do escopo; gerenciamento dos custos; gerenciamento da qualidade; gerenciamento dos recursos; gerenciamento das comunicações; gerenciamento dos riscos; gerenciamento das aquisições; gerenciamento das partes interessadas. Considerando que: (a) os processos de iniciação e de encerramento estabelecidos na instituição são pertinentes apenas à área de conhecimento “gerenciamento da integração”, e 89% dos coordenadores informam praticar processos relativos a essa área de conhecimento; (b) não há processos de gerenciamento do cronograma estruturados, embora 87% dos coordenadores informam praticar processos dessa área; (c) não há processos de gerenciamento dos recursos estruturados, embora 70% dos coordenadores informem praticar esses processos; (d) não há processos de gerenciamento das comunicações estruturados, embora 66% dos coordenadores informam praticar processos dessa área; (e) não há processos de gerenciamento de custos estruturados, embora 64% dos coordenadores informam praticar processos dessa área; (f) não há processos de gerenciamento do escopo estruturados, embora 63% dos coordenadores informam praticar processos dessa área; (g) não há processos de gerenciamento de aquisições estruturados, embora 62% dos coordenadores informam praticar processos dessa área; (g) não há processos de gerenciamento da qualidade estruturados, embora 62% dos coordenadores informam praticar processos dessa área; h) não

há processos de gerenciamento das partes interessadas estruturados, e 54% dos coordenadores informam praticar processos dessa área; h) não há processos de gerenciamento dos riscos estruturados, e 37% dos coordenadores informam praticar processos dessa área; percebe-se como um ponto fraco do gerenciamento de projetos da instituição, a ausência de processos definidos com foco nas áreas de conhecimento que sirvam como referência para os coordenadores aplicar em seus projetos, respeitadas as características e complexidade de cada projeto.

A literatura afirma que a falta de processos de gerenciamento de projetos estruturados enfraquece a gestão de projetos da universidade, tendo em vista que as organizações que implementam processos de gerenciamento de projetos obtêm benefícios como ganho de eficiência e alinhamento dos projetos com as estratégias da instituição e resultados mais consistentes (VALERIANO, 2005; RABECHINI JR.; CARVALHO, 2006; KERZNER, 2007, 2013b; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017; PMI, 2017).

- c) Ausência de política e de processos de gerenciamento de projetos adequados à gestão universitária:

A literatura sobre gestão universitária ressalta a complexidade das organizações universitárias e a necessidade de formas de gestão adequadas a esse tipo de instituição (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; ALBUQUERQUE; ALBUQUERQUE; RIBEIRO, 2012; MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). Afirma que uma a gestão das instituições de ensino superior é negligenciada pela ausência de modelos próprios de gestão (MEYER JR; SERMANN; MANGOLIM, 2004).

De acordo com Souza (2009) a gestão universitária compreende duas modalidades distintas: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica, que constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários. O pesquisador optou por chamar os projetos associados a essas modalidades de: a) Projetos Acadêmicos e b) Projetos de Gestão Universitária. Verificou-se que não há na instituição uma classificação dos projetos nessas modalidades, ou em outras modalidades similares.

Ainda que os gestores tenham a percepção de que existem esses dois grandes grupos de projetos (projetos “de gestão” e projetos “de ensino, de pesquisa e de extensão”), não há definição institucional sobre a classificação em “Projetos Acadêmicos” e “Projetos de Gestão Universitária”, nem tampouco quais os processos de gerenciamento mais adequados a cada tipo de projetos. Por exemplo: nos “Projetos Acadêmicos” são necessários processos que

considerem a autonomia científica do coordenador e às incertezas inerentes a esses tipos de projetos. Por outro lado, os “Projetos de Gestão Universitária” possuem um nível de incerteza menor, o que possibilita a padronização de alguns processos relacionados ao monitoramento e controle, que não necessariamente seriam aplicáveis aos “Projetos Acadêmicos”.

Nos “Projetos de Gestão Universitária” é possível estruturar processos e sistemas para promover a integração do orçamento ao planejamento e aos projetos da instituição, bem como o compartilhamento de recursos entre os projetos, o que não é aplicável em muitos “Projetos Acadêmicos”, haja vista disposições legais e normas dos financiadores, que disciplinam a gestão financeira dos projetos, incluindo a limitação da transferência de recursos entre os projetos.

Também não foram identificados processos de gerenciamento estruturados que considerem a com a forma de gestão financeira dos recursos (projetos gerenciados apenas pelo coordenador, ou pelo coordenador com auxílio de fundação de apoio ou de órgão da instituição).

Tendo em vista que o gerenciamento de projetos não é um conjunto de regras e processos para todos os projetos (SHENHAR; DVIR, 2007); que é possível que se adaptem as ferramentas e os processos de gerenciamento de projetos a uma variedade de ambientes diferentes (KERZNER, 2013a); e que nenhuma abordagem cabe a todas as instituições, dos diferentes setores, de diferentes tamanhos (KERZNER, 2018), os processos de gerenciamento de projetos a serem estabelecidos na universidade devem ser adaptáveis aos diferentes tipos de projetos existentes nas universidades.

d) Ausência de funções de gerenciamento de portfólios:

O gerenciamento de portfólio está no contexto do Gerenciamento Organizacional de Projetos (GPO), que consiste em “uma estrutura na qual o gerenciamento de portfólios, programas e projetos são integrados com os habilitadores organizacionais para alcançar objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p. 17). Ele faz parte da chamada “Segunda Onda” da gestão de projetos, em que o foco não é mais o projeto mais a multiplicidade de projetos e programas que concorrem por recursos continuamente, segundo Carvalho e Rabechini Jr (2017; 2006).

A literatura afirma que muitas instituições erram ao se comprometer com mais projetos do que a sua capacidade (KERZNER, 2007); que deve haver um propósito para cada projeto (KERZNER, 2018) e que as organizações que possuem muitos projetos precisam atuar

de maneira profissional com a gestão de portfólio (CARVALHO; RABECHINI JR., 2017, p. 411). Tendo em vista que os resultados obtidos demonstram que não há funções de gerenciamento de portfólio considera-se a ausência dessas funções uma fragilidade na gestão organizacional de projetos da instituição, cujos impactos são analisados a seguir.

Primeiramente, se faz necessário separar a análise de acordo a classificação dos projetos feita pelo pesquisador: “Projetos Acadêmicos” e “Projetos de Gestão Universitária”, pois dado as diferentes características e finalidades dos projetos, esses tendem a formar portfólios diferentes.

Nos “Projetos de Gestão Universitária” verificou-se que, em relação aos projetos vinculados ao PDI, não há procedimento para classificar se determinada se uma ação consiste em um projeto ou se é uma operação. No PDI 2015-2019 estão cadastrados 728 projetos, cuja classificação se determinada ação consistia em um projeto ou uma atividade contínua (operação) era feita apenas pelo gestor responsável. Para o PDI 2020-2024 as ações e projetos são chamados de “iniciativas estratégicas”, mas ainda, não se tem um processo estruturado para identificar, selecionar e classificar os projetos, de forma que estes sejam gerenciados como tal.

Para uma ação seja classificada como projeto deve possuir no mínimo as seguintes características: Temporalidade (o produto, serviço ou resultado do projeto é diferente de todos os similares feitos anteriormente) e Singularidade (o produto, serviço ou resultado do projeto é diferente de todos os similares feitos anteriormente) (VALERIANO, 2005; CARVALHO; RABECHINI JR., 2017; PMI, 2017). Enquanto um projeto tem por finalidade criar algo novo (produto ou serviço), a atividade/operação produz repetidamente um produto ou serviço (SHENHAR; DVIR, 2007; VALERIANO, 2005). Portanto, observa-se que a falta de processos para seleção e classificação dos “Projetos de Gestão Universitária” é um aspecto negativo do gerenciamento de projetos, no contexto da gestão de portfólio.

Além disso, também não foram identificados processos para priorizar a alocação de equipe e recursos físicos no portfólio de “Projetos de Gestão Universitária”, bem como processo orientar as decisões estratégicas e para acompanhar o alcance dos objetivos organizacionais.

Mediante ao exposto e considerando que, de acordo Shenhar e Dvir (2007), as organizações devem estabelecer uma política para selecionar projetos e alocar recursos a eles com base na estratégia e que, segundo Begičević, Divjak e Hunjak (2010), as instituições de ensino superior devem ter informações não só sobre os benefícios e as potenciais oportunidades dos projetos, mas também sobre os custos e potenciais riscos; considera-se

necessário estruturar procedimentos para seleção de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos da instituição e, com isso, compor o portfólio associado aos objetivos Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024.

Quanto aos “Projetos Acadêmicos”, deve-se considerar a complexidade das atividades desenvolvidas e que os envolvidos nos projetos geralmente são especialistas técnicos que tendem a priorizar as questões científicas e demonstrar pouca preocupação com questões administrativas (MOUTINHO; KNISS; RABECHINI JR., 2013). Logo, o gerenciamento de portfólio deve atender as necessidades do gerenciamento organizacional de projetos sem que isso limite a atuação científica dos coordenadores.

Desse modo, percebe-se a gestão de portfólio dos projetos acadêmicos como uma fonte de informações e uma ferramenta de apoio ao coordenador do projeto e aos gestores da universidade. Nessa perspectiva, podem ser estruturado(s) portfólio(s) de projetos acadêmicos de forma que a instituição obtenha informações sobre a quantidade de projetos, suas características, a equipe envolvida, o orçamento, as fontes de recursos financeiros, estrutura física utilizada (inclusive para possibilitar o compartilhamento da estrutura física entre diferentes projetos) e os principais resultados; de forma que a universidade possa desenvolver políticas para aperfeiçoar o desenvolvimento desses projetos e, ao mesmo tempo, apoiar os coordenadores em suas atividades.

e) Ausência de escritório de gerenciamento de projetos

Tendo em vista que o Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma estrutura organizacional que promove o desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento (CRAWFORD, 2011; DAI; WELLS, 2004; KERZNER, 2007; PMI, 2017; VALERIANO, 2005); melhora a capacidade de planejamento e racionalidade na distribuição de recursos entre os múltiplos projetos existentes na instituição (DAI; WELLS, 2004; KERZNER, 2007; PMI, 2017; VALERIANO, 2005) e contribui para transformar as estratégias de uma organização em resultados (CARVALHO; RABECHINI JR., 2017); e considerando que não há estrutura semelhante na organização estudada, afirma-se que a ausência de escritório de projetos é uma fragilidade do gerenciamento de projetos da instituição.

Embora se tenha percebido a existência de algumas atribuições relacionadas ao escritório de projetos, como fornecimento de modelos; acesso às informações sobre projetos e

realização de treinamentos, estas ocorrem de forma isolada em unidades específicas (3 das 6 unidades avaliadas), sem que haja uma estruturação institucional.

Além disso, aponta-se a ausência das seguintes atribuições inerentes ao escritório de projetos: adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos; disponibilização de práticas recomendadas em gerenciamento de projetos; registro e utilização de lições aprendidas.

Na percepção do pesquisador, todas as fragilidades descritas anteriormente, podem se tornar oportunidades de melhorias a serem exploradas pela instituição. Nesse sentido, algumas delas serão analisadas a seguir como possíveis potencialidades.

- a) Melhorias em processos existentes na instituição e estruturação de novos processos de gerenciamento de projetos.

Tem-se como oportunidade a estruturação de processos relacionados à área de conhecimento “Gerenciamento de Aquisições”, visto que os processos de compras realizados pela instituição (Calendário de Compras) não consideram as peculiaridades dos projetos, pois tratam os processos de compras para os projetos da mesma forma que para as atividades rotineiras, conforme relatado nas entrevistas. Diante disso, tem-se a oportunidade de estruturar processos de aquisições específicos para as necessidades dos projetos desenvolvidos pela instituição.

Além disso, também merecem atenção os processos de aquisições relativos à gestão dos contratos com as fundações de apoio, visto que 45% dos projetos tem a gestão financeira realizada pelo coordenador com envolvimento dessas fundações, cujo montante financeiro corresponde a 87% dos recursos financeiros dos projetos. Os processos de gerenciamento de aquisições apresentados na literatura, podem ser adequados ao contexto da contratação de fundação de apoio no intuito de aperfeiçoar os serviços prestados por essas instituições na realização dos projetos.

Nos casos em que a gestão financeira é realizada pelo coordenador isoladamente (29% dos casos; 268 projetos) ou por ele com o apoio de setores da universidade (23% dos casos; 212 projetos), observa-se como oportunidade de melhoria a estruturação de processo de apoio ao coordenador, sobretudo nas atividades associadas ao gerenciamento de custos e gerenciamento de aquisições.

Quanto aos processos de gerenciamento de recursos de equipe, observou-se como oportunidade de melhoria o aumento da participação de alunos e de servidores técnico-

administrativos nos projetos, tendo em vista que dos projetos que possuem equipe cadastrada (959 projetos), 31% (297 projetos) não possuem alunos na equipe e 81% (775 projetos) não possuem servidores técnicos-administrativos.

Quanto à coordenação dos projetos, observou-se que existe concentração de recursos financeiros em poucos coordenadores (9% dos coordenadores são responsáveis por 80% dos recursos). Essa concentração pode ser vista como uma potencialidade ou como uma fragilidade, a depender do posicionamento da instituição sobre este cenário. Pode ser uma potencialidade se a instituição souber extrair dos coordenadores que gerenciam projetos com muitos recursos, os conhecimentos, as experiências e as práticas que possam ser utilizados a serem aplicados em demais projetos da instituição no intuito de aumentar a captação de projetos e recursos. Por outro lado, pode ser tornar uma fragilidade, se não houver um alinhamento da instituição com esses coordenadores no intuito de garantir a sucessão deles e a continuidade dos projetos existentes, caso os coordenadores saiam da instituição por aposentadoria ou por qualquer outro motivo.

Associada às áreas de conhecimento “Gerenciamento das Partes Interessadas” e “Gerenciamento de Riscos”, tem-se o fato de que 76% dos recursos financeiros serem originados de instituições vinculadas ao Governo Federal, isso pode representar um risco, pois alterações nas políticas e no orçamento do governo federal poderão impactar substancialmente nos recursos captados por projetos da instituição. Ao mesmo tempo o Governo Federal pode ser visto como uma parte interessada de grande impacto nos projetos e, com isso, a instituição estabelecer ações no sentido de fortalecer as parcerias existentes e criar novas parcerias.

Observa-se também como oportunidade, a possibilidade de expansão de projetos financiados por instituições privadas, que atualmente corresponde a apenas 7% dos recursos captados. Da mesma forma pode se buscar expandir os projetos financiados por governos estaduais e municipais, organizações sem fins lucrativos e instituições estrangeiras, cujo montante financiado equivale a 10% dos recursos.

Cabe ainda mencionar como oportunidade de melhoria a possibilidade de aumentar a quantidade de projetos que geram receitas com inscrições de eventos e com prestação de serviços, dado que apenas 6% dos projetos se enquadram nessa situação.

Contudo, percebe-se como oportunidade relacionada ao gerenciamento das partes interessadas, o estabelecimento de processos para identificar os principais financiadores e gerenciar as parcerias existentes, bem como processos para identificar novos financiadores no intuito de se estabelecer novas parcerias para projetos futuros.

b) Existência de atribuições de escritório de projetos de suporte

Embora não haja um escritório de gerenciamento de projetos na estrutura organizacional da instituição, tem-se como potencialidade e existência das seguintes atribuições do escritório de gerenciamento de projetos de suporte: fornecimento de modelos; acesso às informações sobre projetos e realização de treinamentos.

Essas atribuições podem ser aperfeiçoadas e consolidadas de forma a atender à projetos de diferentes áreas da instituição, e não se limitar a apenas à projetos de algumas unidades, como ocorre atualmente. A depender do posicionamento da alta administração da instituição, as atividades relativas a escritório de gerenciamento de projetos que são desenvolvidas de forma isolada atualmente, podem se fortalecidas e expandidas, no intuito de se implementar um escritório de gerenciamento de projetos futuramente.

Por fim, em conclusão ao objetivo “d) Analisar as potencialidades e fragilidades dos processos de gerenciamento praticados pelos coordenadores e das políticas e processos de gerenciamento estabelecidos pela instituição” e considerando a percepção dos gestores, a percepção dos coordenadores e a análise dos dados coletados em comparação com a literatura sobre gerenciamento de projetos, foram identificadas e analisadas anteriormente as principais potencialidades e fragilidades no gerenciamento de projetos da universidade, as quais são listadas na síntese contida no Quadro 17, a seguir:

Quadro 17 – Síntese das fragilidades e potencialidades do gerenciamento de projetos na universidade estudada

Síntese das fragilidades e potencialidades do gerenciamento de projetos na universidade estudada na percepção dos coordenadores, dos gestores e de acordo com a literatura.
Principais potencialidades
<ul style="list-style-type: none"> a) Produção e disseminação do conhecimento; b) Contribuição para formação de alunos e profissionais; c) Contribuição dos projetos para a interação da universidade com a sociedade; d) Captação de recursos para o projeto e para universidade; e) Autonomia nas questões acadêmicas e operacionais; f) Aperfeiçoamento nos processos existentes na instituição e nos processos praticados pelos coordenadores (oportunidade a ser explorada); g) Estruturação de novos processos de gerenciamento de projetos a serem utilizados pelos coordenadores (oportunidade a ser explorada); h) Existência de atribuições de escritório de projetos de suporte (oportunidade a ser explorada).
Principais fragilidades
<ul style="list-style-type: none"> a) Excesso de burocracia;

- b) Falta de apoio institucional e/ou administrativo;
- c) Sobrecarga de atividades/responsabilidades e falta de tempo;
- d) Falta de recursos financeiros;
- e) Ausência de política institucional de gerenciamento de projetos;
- f) Poucos processos de gerenciamento de projetos estruturados;
- g) Ausência de política e de processos de gerenciamento de projetos adequados à gestão universitária;
- h) Ausência de funções de gerenciamento de portfólios;
- i) Ausência de escritório de gerenciamento de projetos.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

4.5 DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UNIVERSIDADES

Apresenta-se neste capítulo o resultado referente ao objetivo específico “e) Elaborar diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades”. As diretrizes elaboradas consideraram a fundamentação teórica (capítulo 2), os resultados da pesquisa (seções anteriores deste capítulo 4), de acordo com os procedimentos metodológicos descritos no capítulo 2.

Como resultado dessa pesquisa, propõe-se como diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades:

- a) Elaboração e implementação de Política Institucional de Gerenciamento de Projetos;
- b) Elaboração e implementação de funções do Gerenciamento de Portfólio;
- c) Estruturação e implementação de Escritório de Gerenciamento de Projetos.

4.5.1 Elaboração e implementação de Política Institucional de Gerenciamento de Projetos

A elaboração de política institucional de gerenciamento de projetos de universidades, deve contemplar, no mínimo, os seguintes itens:

a) **Classificação dos Projetos em duas modalidades:**

- I. **Projetos Acadêmicos:** projetos inerentes às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- II. **Projetos de Gestão Universitária:** projetos inerentes as atividades de gestão, aos serviços administrativos, à infraestrutura e à outras atividades administrativas.

Os projetos acadêmicos poderão ser classificados em apenas uma das áreas: ensino, pesquisa ou extensão ou ser classificados em mais de uma área ao mesmo, de acordo com a realidade de cada instituição.

Os projetos de gestão universitária poderão ser classificados de acordo com o nível organizacional ao qual estão vinculados:

- **Projetos da Administração Central:** projetos cujos resultados estejam predominantemente associados aos objetivos e metas estratégicas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esses projetos poderão ficar vinculados à Reitoria ou à Secretaria de Planejamento ou a uma unidade responsável pelo gerenciamento dos projetos (Escritório de Projetos), mesmo que os coordenadores dos projetos sejam de Pró-Reitorias, Secretárias ou outras áreas diferentes.

Exemplos: projeto de criação de novos Campi, projeto de expansão da internacionalização da universidade, projeto de desenvolvimento de um novo sistema de gestão administrativa para a universidade;

- **Projetos das Unidades Universitárias:** projetos cujos resultados atendam predominantemente aos objetivos e necessidades de uma unidade universitária, chamada também de centro, faculdade, escola, institutos, órgãos, entre outros termos, de acordo com cada universidade.

- Exemplos: projeto de reforma no prédio do Centro X; projeto da automatização dos processos do Instituto Y, projeto de atendimento descentralizado nos Campi do órgão Z.

- **Projetos de departamentos ou setores específicos:** projetos cujos resultados atendam uma necessidade específica de um departamento acadêmico, setor administrativo ou grupo específico ao qual esteja vinculado o projeto. Exemplos: projeto para revisão do regimento interno do Departamento A; projeto de criação de um serviço de atendimento centralizados dos usuários do setor B.

b) Definição de processos de gerenciamento de projetos que sirvam de referência para projetos de ambas às modalidades: projetos acadêmicos e projetos de gestão universitária:

- **Processos de iniciação do projeto.**

Devem envolver as atividades e as informações necessárias para aprovação do projeto na instituição:

- Descrição das principais entregas previstas pelo projeto
- Orçamento estimado
- Equipe,
- Principais etapas do projeto

- Autonomia e responsabilidades delegadas pela instituição ao coordenador do projeto
- Principais partes interessadas no projeto (financiadores, instituições parceiras, entre outras pessoas e instituições que influenciaram no projeto).

Poderão ser estruturados processos de iniciação voltados à captação de recursos junto a financiadores, inclusive considerando as especificidades dos principais financiadores dos projetos realizados na instituição.

Recomenda-se que a instituição tenha um modelo de documento que formalmente autorize a existência do projeto. Esse documento pode ser parte de um sistema eletrônico ou pode ser em meio impresso, a depender da realidade de cada instituição.

Também poderão ser definidas reuniões de abertura para projetos de gestão universitária, sobretudo os projetos estratégicos, dada a sua amplitude e impacto na organização.

- **Processo de planejamento do projeto.**

Devem envolver no mínimo:

- Definições claras de todas as entregas previstas (Gerenciamento do Escopo)
- Definição do cronograma do projeto (Gerenciamento do Cronograma)
- Definição do orçamento do projeto (Gerenciamento dos Custos)
- Definição da equipe, com suas respectivas cargas horárias previstas.

Também poderão ser estruturados outros processos de planejamento a serem aplicados de acordo com a complexidade de cada projeto e com a realidade de cada instituição, entre eles:

- Definição dos requisitos e padrões de qualidade a serem verificados ao longo do projeto e em cada entrega (Gerenciamento da Qualidade);
- Planejamento quanto às formas de seleção e gerenciamento dos membros da equipe (Gerenciamento dos Recursos – Equipe);
- Planejamento dos recursos físicos (instalações, equipamento, materiais) necessários ao projeto, incluindo a forma como eles serão disponibilizados e/ou obtidos para o projeto e a forma como serão gerenciados; (Gerenciamento dos Recursos Físicos);
- Planejamento de como serão realizadas as comunicações dos projetos com todos os envolvidos (Gerenciamento das Comunicações);

- Planejamento quanto à identificação dos riscos, análise e resposta aos riscos (Gerenciamento dos Riscos);
- Definição de quais itens do projeto deverão ser adquiridos/contratados e quais serão realizados pela equipe da instituição, bem como definição de como ocorrerão as aquisições/contratações necessárias e quais os responsáveis (Gerenciamento de Aquisições).
- Definição de ações para envolver as partes interessadas nos projetos (Gerenciamento das partes interessadas)

- **Processos de execução do projeto.**

Devem envolver no mínimo:

- Definição de como as mudanças nos projetos serão aprovadas e registradas (Gerenciamento da Integração)
- Definição de como as lições aprendidas nos projetos serão registradas e disponibilizadas entre os diferentes projetos (Gerenciamento da Integração)

Poderão ser estruturados processos, modelos de documentos e canais de comunicação que auxiliem o coordenador durante a execução do projeto.

- **Processos de monitoramento e controle**

Devem envolver no mínimo:

- Definição da área responsável por monitorar o projeto, a qual o coordenador deverá informar a situação geral do projeto, de acordo com a periodicidade definida (Gerenciamento da Integração), incluindo atualização das entregas realizadas (Gerenciamento do Escopo) do cronograma (Gerenciamento do Cronograma) e dos custos (Gerenciamento dos Custos)
- Verificação e formalização da aceitação das entregas do projeto (Gerenciamento do Escopo)

Também poderão ser estruturados outros processos de monitoramento e controle a serem aplicados de acordo com a complexidade de cada projetos e com a realidade de cada instituição, entre eles:

- Verificação e registro se os requisitos de qualidade estabelecidos no planejamento do projeto estão sendo atendidos (Gerenciamento da Qualidade)
- Verificação se os recursos físicos atribuídos estão sendo disponibilizados conforme planejado, inclusive com o monitoramento do uso planejado versus o

uso real dos recursos, no intuito de executar ações corretivas (Gerenciamento da Qualidade)

- Verificação se as comunicações estão sendo realizadas de forma oportuna e adequada (Gerenciamento das Comunicações)
- Verificação se os planos de respostas aos riscos estão sendo implementadas (Gerenciamento de Riscos)
- Identificação de novos riscos ao longo do projeto (Gerenciamento de Riscos)
- Acompanhamento se as partes interessadas mantem o engajamento com o projeto (Gerenciamento das Partes Interessadas)

- **Processo de Encerramento:**

Devem envolver as atividades e as informações necessárias para o encerramento do projeto na instituição, entre elas:

- Indicação de quais entregas previstas foram realizadas e quais não foram realizadas, com esclarecimentos sobre os motivos que impediram a realização.
- Orçamento total realizado.
- Equipe envolvida ao longo do projeto, inclusive com carga horária alocada.
- Principais lições aprendidas no projeto.
- Definição do(s) responsável (is) pela aprovação do encerramento do projeto.
- Definição das formas de armazenamentos informações dos projetos de forma que fique acessível para instituição quando oportuno.

Recomenda-se que a instituição tenha um modelo de documento que formalmente encerre a existência do projeto, preferencialmente que esse documento esteja em um sistema eletrônico no intuito de facilitar o armazenamento e o acesso as informações

Também poderão ser definidos formas de divulgação dos principais resultados dos projetos de gestão universitária, sobretudo nos projetos os projetos estratégicos, dada a sua amplitude e impacto na organização.

Para os projetos acadêmicos, poderão ser realizados eventos e/ou ações de divulgação científica para apresentação dos principais resultados, conforme o caso.

4.5.2 Elaboração e implementação de funções de Gerenciamento de Portfólio

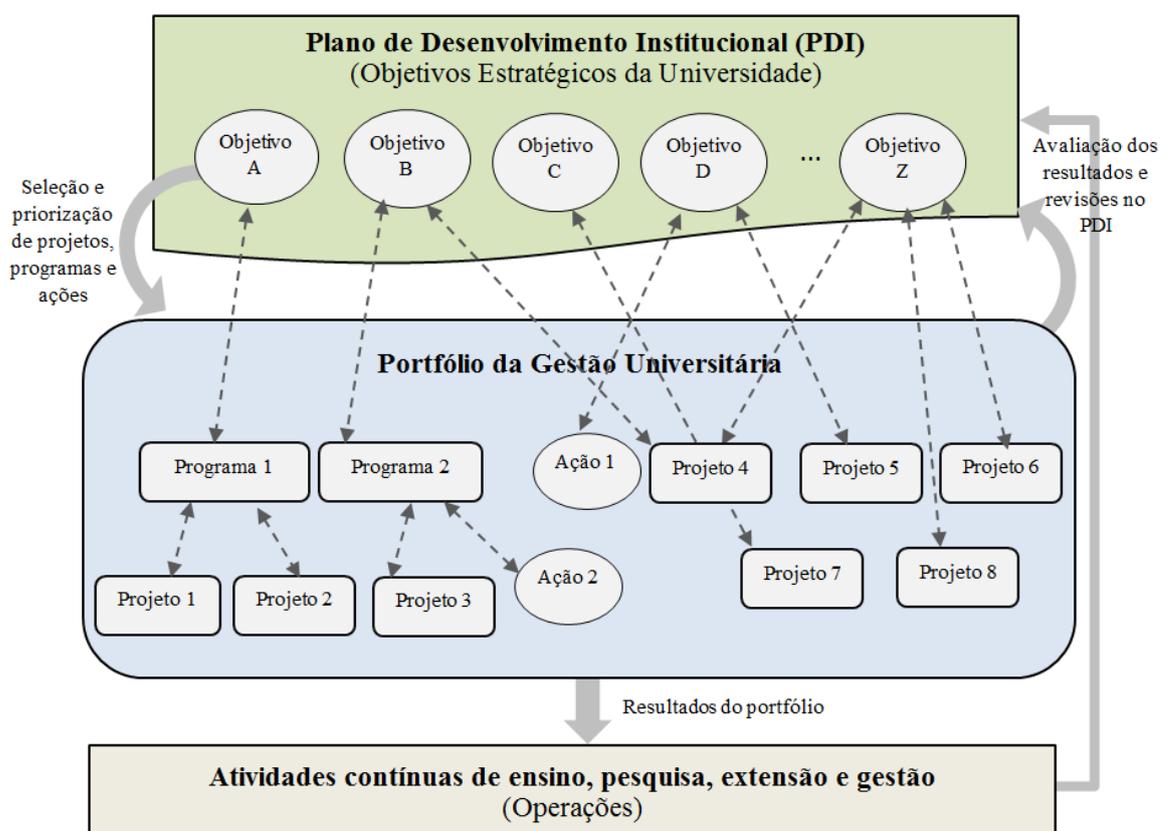
A política institucional de gerenciamento de projetos poderá definir atividades relativas ao gerenciamento de portfólio das universidades.

Para os projetos de gestão universitária, recomenda-se que as universidades realizem no mínimo as seguintes atividades:

- a) Seleção dos programas, projetos e ações que irão compor o Portfólio da Gestão Universitária para cumprir os objetivos estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
- b) Priorização da alocação de equipes e recursos nos diferentes programas, projetos e ações do portfólio de gestão universitária, com base em critério e procedimentos definidos.
- c) Atividades voltadas às transparências das decisões relacionadas ao investimento da organização no portfólio.

A Figura 8, a seguir, sugere o modelo de gerenciamento de portfólio da gestão universitária a ser implementado em universidades:

Figura 8 – Gerenciamento de Portfólio da Gestão Universitária



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

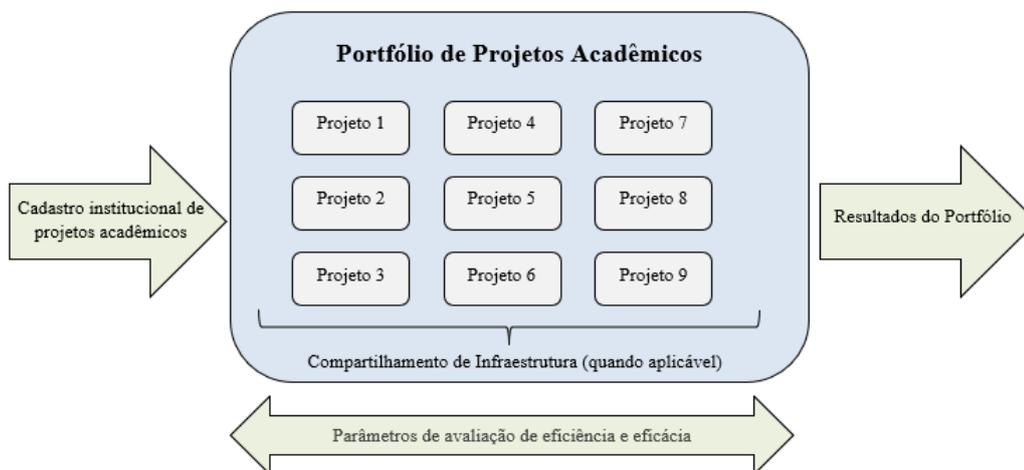
Para os projetos acadêmicos, recomenda-se que as universidades realizem no mínimo as seguintes atividades:

- a) Cadastro institucional de todos os projetos acadêmicos existentes de forma a compor o(s) portfólio(s) de projetos acadêmicos. A instituição poderá optar por criar um único portfólio de projetos acadêmicos, que envolva todas as áreas de ensino, pesquisa e extensão ou poderá optar por criar portfólios específicos por área, por exemplo: “portfólio de projetos de ensino”; “portfólio de projetos de pesquisa”, “portfólio de projetos de extensão”, a depender da classificação de projetos estabelecida pela instituição.
- b) Definição de parâmetros para avaliação do portfólio quanto a eficiência (orçamento, equipe, recursos físicos) e de eficácia (resultados científicos obtidos).
- c) Definição de formas de compartilhamento de infraestrutura entre os diferentes projetos acadêmicos (salas, laboratórios, equipamentos, entre outras) e incentivo a criação de estruturas multiusuárias, quando aplicável, respeitadas a segregação de recursos financeiros, a legislação pertinente e as normas dos financiadores.
- d) Atividades voltadas às transparências das decisões relacionadas ao investimento da organização no(s) portfólio(s), bem como quanto aos investimentos de financiadores externos, respeitadas as questões de sigilo dos projetos.

A configuração do portfólio de projetos acadêmicos dependerá da forma classificação dos projetos definida na política institucional de gerenciamento de projetos estabelecida pela instituição.

Se a instituição optar por criar um único portfólio que contemple os projetos com as suas variadas características (ensino, pesquisa, extensão, entre outros), o gerenciamento de portfólio poderá ser realizado, conforme ilustrado na Figura 9, a seguir:

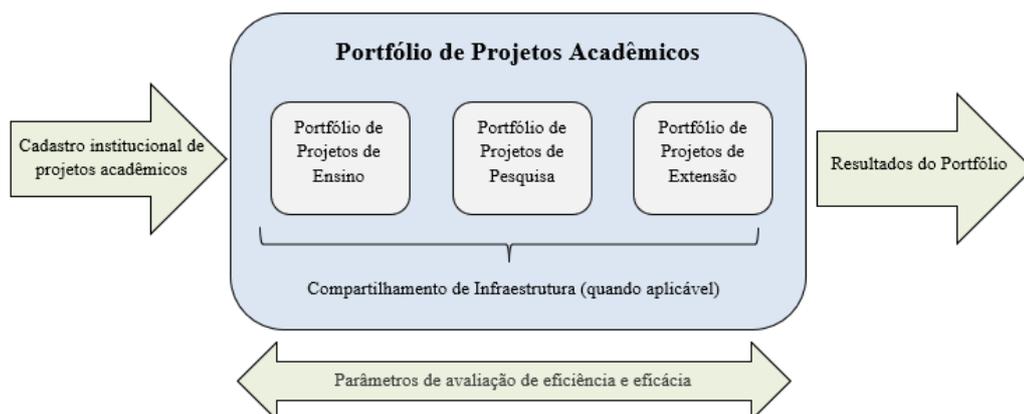
Figura 9 – Portfólio de Projetos Acadêmicos



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Se a instituição optar por classificar os projetos separadamente em “projetos de ensino”, “projetos pesquisa” e “projetos de extensão”, entre outros, o gerenciamento de portfólio poderá ser segmentado por área, conforme ilustrado na Figura 10 que segue:

Figura 10 – Portfólio de Projetos Acadêmicos (segmentado por área)



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Sugere-se que a instituição utilize um sistema de informações que permita o gerenciamento do(s) portfólio(s), incluindo cadastro dos projetos, programas e ações, o acompanhamento e os registros dos resultados, respeitadas as especificidades do(s) portfólio de gestão universitária e do(s) portfólio de projetos acadêmicos.

4.5.3 Estruturação e implementação de Escritório de Gerenciamento de Projetos

Recomenda-se que seja incorporado na estrutura organizacional o Escritório de Gerenciamento de Projetos, que poderá ter a seguintes atribuições:

a) Atribuições de Suporte

- Assessoria na captação de recursos com financiadores externos à instituição;
- Assessoria aos coordenadores de projetos nos trâmites administrativos referentes aos projetos;
- Realização de treinamentos e disponibilização de informações referentes aos às políticas, processos e sistema relativos aos projetos;
- Fornecimento de modelos e práticas recomendadas de gerenciamento de projetos.

b) Atribuições de Controle

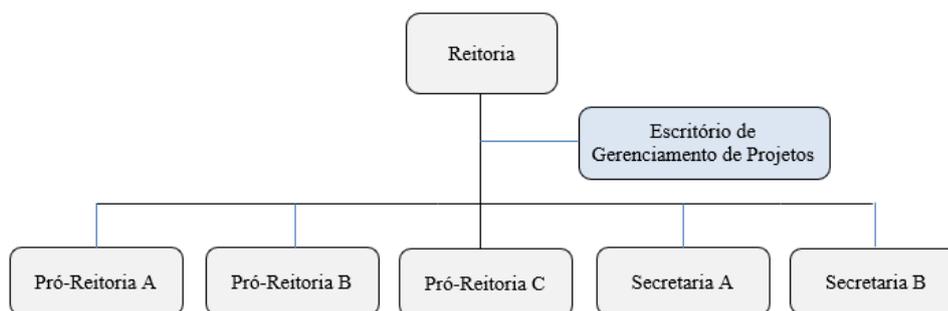
- Elaboração, implementação e monitoramento da política institucional de gerenciamento de projetos.
- Assessoria à Reitoria e aos gestores da instituição nos assuntos relacionados ao gerenciamento de projetos e do gerenciamento de portfólio.
- Registro e utilização de lições aprendidas.

c) Atribuições de Gerenciamento Direto de Projetos

- Gerenciamento Direto de “Projetos da Administração Central” se for considerado necessário pela instituição.

Recomenda-se que o Escritório de Gerenciamento de Projetos seja um órgão de assessoria subordinado diretamente à Reitoria, a fim de possuir a autonomia perante aos Pró-Reitores, Secretários e demais gestores, conforme Figura 11, a seguir:

Figura 11 – Escritório de Gerenciamento de Projetos na Gestão Universitária



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Entretanto, a instituição poderá optar por deixá-lo subordinado a uma Pró-Reitoria ou Secretaria relacionada ao Planejamento e/ou Administração, a depender do nível de autonomia que se pretende delegar ao escritório de projetos.

A instituição também poderá optar por alocar atribuições de escritório de apoio à projetos, nas Pró-Reitorias e Secretarias, ou ainda nas unidades, para suporte direto aos coordenadores.

As atribuições e o posicionamento hierárquico do escritório de projetos deve considerar a estrutura organizacional existente atualmente e as atividades relativas ao escritório de projetos que já são desenvolvidas.

A implementação do escritório de projetos não necessariamente implicará em aumento de custos equipe e estrutura física, visto que podem ser feitos redimensionamentos nas equipes e estruturas existentes na instituição.

Recomenda-se que a equipe que irá compor o escritório de projetos receba capacitação continuada em gerenciamento de projetos.

4.5.4 Premissas para implementação das diretrizes propostas

Sugere-se como premissas que devem nortear a adoção das diretrizes propostas:

- a) Diferenciação dos projetos de gestão universitária e projetos acadêmicos;
- b) Autonomia científica dos projetos acadêmicos;
- c) Alinhamento dos projetos de gestão universitária aos objetivos da instituição;
- d) Processos de gerenciamento de projetos simples, flexíveis e aplicáveis a todos os tipos de projetos;

- e) Processos de gerenciamento de projetos com foco nos resultados finalísticos, respeitadas as questões de conformidade legal e institucional;
- f) Aperfeiçoamento dos processos da instituição para atender as necessidades inerentes ao desenvolvimento de projetos.
- g) Utilização de Sistema de Gerenciamento de Projetos com foco na simplificação de processos e como suporte à prática dos coordenadores de projetos e como fonte de informação para a gestão de portfólio.
- h) Apoio institucional aos coordenadores de projetos.
- i) Capacitação em gerenciamento de projetos para coordenadores de projetos.
- j) Capacitação em gerenciamento de portfólio para gestores da instituição, sobretudo Reitor(a), Vice-Reitor(a), Pró-Reitores, Secretários e Diretores.
- k) Apoio da alta administração para adoção das diretrizes.
- l) Implementação gradativa que considere a cultura organizacional e os processos já existentes na instituição.

5 CONCLUSÕES

Norteou este estudo a pergunta de pesquisa **“Quais as diretrizes necessárias para o gerenciamento de projetos em universidades?”** e a partir dessa questão inicial foi estabelecido o objetivo geral **“Propor diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades”**. Ao final da pesquisa, conclui-se que o objetivo geral foi plenamente atendido visto que se apresentou como resultado do trabalho uma proposta de diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidade, a qual contém os seguintes elementos: (a) Elaboração e implementação de Política Institucional de Gerenciamento de Projetos; (b) Elaboração e implementação de funções do Gerenciamento de Portfólio; e (c) Estruturação e implementação de Escritório de Gerenciamento de Projetos. Tal proposta teve como base a fundamentação teórica apresentada e o estudo de caso feito na Universidade Federal de Santa Catarina, e a sua aplicação nas universidades deve respeitar as particularidades de cada instituição e as características de seus projetos.

Conclui-se também que todos objetivos específicos definidos foram plenamente atendidos.

Em relação ao **objetivo “a) Caracterizar os tipos de projetos desenvolvidos na universidade estudada”**, conclui-se que a instituição possui 1.687 projetos em andamento (população da pesquisa). Destes, 56% (952 projetos) estão relacionados às funções acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, que se optou por chamar de “Projetos Acadêmicos” e 44% (735 projetos) são inerentes às questões administrativas e de gestão da universidade, e foram chamados de “Projetos de Gestão Universitária”.

Do total de 1.687 projetos, 959 (57%) possuem equipes cadastradas, que somam 6.570 pessoas: 3.543 alunos (54%); 1.961 servidores docentes (30%); 761 profissionais externos à instituição (11%) e 305 servidores técnicos administrativos (5%). Verificou-se também que, desses projetos, 951 projetos (99%) possuem servidores docentes na equipe; 662 (69%) possuem alunos; 332 (35%) possuem profissionais externos; e 184 (19%) possuem servidores técnico-administrativos. Verificou-se ainda que do total de servidores docentes da instituição, 78% participam de projetos. A participação de servidores técnicos administrativos é de 10% e de alunos é de 9%.

Quanto aos recursos financeiros, 930 projetos (55%) possuem orçamento cadastrado. A soma dos orçamentos dos projetos é R\$ 585,5 milhões de reais, dos quais 69% são de projetos de pesquisa, 29% de projetos de extensão e 2% de projetos com outras classificações,

inclusive com áreas de ensino, pesquisa e extensão em conjunto. Os recursos financeiros dos projetos são destinados para pagamento das equipes (55%); compras e contratações (28%) e para ressarcimentos à UFSC, despesas com fundação de apoio e outros custos (16%). A origem dos recursos é predominantemente proveniente de órgãos e instituições vinculadas ao Governo Federal (76%); apenas 7% dos recursos são provenientes de instituições privadas e 6% de receitas geradas pelo próprio projeto, 11% dos recursos são obtidos junto a outros tipos de instituições, como prefeituras, governos estaduais e instituições estrangeiras. A gestão financeira do projeto é realizada pelo coordenador, que conta com auxílio de fundações de apoio em 45% dos casos (que somam 87% dos recursos dos projetos); com o apoio de setores da universidade em 23% dos casos e em 29% dos projetos o coordenador realiza a gestão financeira isoladamente.

Quanto ao objetivo **“b) Conhecer os processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores de projetos”**; é possível concluir que o grupo de processo que mais coordenadores praticam é o “grupo de processo de iniciação” (cujos processos são realizados por no mínimo 54% e no máximo 98% dos coordenadores) . Os grupos de processos que menos coordenadores praticam é “grupo de processo de planejamento” (cujos processos são realizados por entre 32% e 78%) dos coordenadores. Em relação às áreas de conhecimento, a mais contemplada na gestão dos projetos pelos coordenadores são “Gerenciamento da Integração” (89% dos coordenadores) e “Gerenciamento do Cronograma” (87%). A área de conhecimento “Gerenciamento dos Riscos”, utilizada por apenas 37% dos coordenadores na gestão de seus projetos. Identificou-se que os processos mais praticados são: “4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto” (98,1%); “6.6 Controlar o Cronograma” (87,1%); “6.5 Desenvolver o Cronograma” (87,1%); “6.4 Estimar as Durações das Atividades” (85,8%); e “4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto” (78,1%).

Em resposta ao o objetivo **“c) Conhecer as políticas e processos de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição”**, conclui-se que não há uma política institucional ou processos de gerenciamento de projetos estabelecidos, embora tenham sido observada a definição de alguns processos de gerenciamento de projetos relacionados à iniciação e ao encerramento do projeto. Da mesma forma não foram identificadas funções de gerenciamento de portfólio estabelecidas na instituição. Também não foi possível evidenciar a existência de estrutura correspondente ao “Escritório de Gerenciamento de Projetos”, apenas percebeu-se que algumas atribuições associadas a essa estrutura sendo desenvolvidas em unidades específicas de forma isolada, como por exemplo: orientações aos coordenadores, disponibilização de informações e treinamentos.

Como conclusão do objetivo **“d) Analisar as potencialidades e fragilidades dos processos de gerenciamento praticados pelos coordenadores e das políticas e processos estabelecidos pela instituição”**, verificou-se que, na percepção dos gestores, são potencialidades do gerenciamento de projetos na universidade: (a) Contribuição dos projetos para a interação da universidade com a sociedade, como também consideram mais de 50% dos coordenadores de projetos (visto que citaram como principais aspectos positivos a produção e disseminação do conhecimento, a interação com sociedade e as parcerias com outras pessoas e instituições) e (b) o registro das informações dos projetos em um sistema específico. Na percepção dos coordenadores de projetos, os principais aspectos positivos da gestão de projetos na universidade estão relacionados às questões acadêmicas do projeto (produção do conhecimento, autonomia nas questões acadêmicas, formação de alunos e profissionais) e não há aspectos de gerenciamento do projeto em si. Além disso, também se destaca como aspecto positivo a possibilidade de captação de recursos para o projeto e para a universidade.

Quanto às fragilidades do gerenciamento de projetos, os gestores apontaram como principal dificuldade o “Excesso de burocracia”, a qual também é o aspecto negativo mais citado pelos coordenadores dos projetos (41% dos coordenadores), seguido dos aspectos: falta de apoio institucional e administrativo (21%); sobrecarga de atividades (19%) e falta de recursos financeiros (17%). De acordo com a percepção dos coordenadores, dos 10 aspectos negativos mais citados, metade tem relação com questões administrativas do projeto; as outras fragilidades estão relacionadas à de falta infraestrutura e de recursos e às questões de relacionamento com colegas e com a equipe.

Os dados coletados na pesquisa, analisados conjuntamente com a percepção dos gestores e com a percepção dos coordenadores, em comparação com a literatura que fundamentou a pesquisa, permitiram identificar como principais potencialidades dos processos de gerenciamento praticados pelos coordenadores e das políticas e processos estabelecidos a serem explorados pela instituição: (a) Aperfeiçoamento dos processos existentes na instituição e estruturação de novos processos de gerenciamento de projetos; (b) Consolidação das atribuições de escritório de projetos de suporte; (c) Questões acadêmicas do projeto (resultados científicos, autonomia dos coordenadores, entre outros); (d) oportunidade de captação de recursos; (e) ampliação das parcerias da universidade com diversos setores da sociedade.

Como principais fragilidades, identificaram-se: (a) excesso de burocracia e processos não adequados aos projetos das universidades; (b) ausência de política institucional de

gerenciamento de projetos; (c) poucos processos de gerenciamento de projetos estruturados; (d) ausência de funções de gerenciamento de portfólios; e) ausência de escritório de projetos e falta de apoio institucional aos coordenadores.

O objetivo específico “**e) Elaborar diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades**” se fundamentou em todos os resultados obtidos e resultou em uma proposta de diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades, cuja aplicação deve considerar as premissas: a) Diferenciação dos projetos de gestão universitária e projetos acadêmicos; b) Autonomia científica dos projetos acadêmicos; c) Alinhamento dos projetos de gestão universitária aos objetivos da instituição; d) Processos de gerenciamento de projetos simples e flexíveis aos diferentes tipos de projetos; e) Processos de gerenciamento de projetos com foco nos resultados finalísticos, respeitadas as questões de conformidade legal e institucional. Sugere-se que a instituição utilize um sistema eletrônico para o cadastro e gerenciamento dos diferentes tipos de projetos, o qual poderá contribuir para o aperfeiçoamento dos processos praticados pelos coordenadores e como suporte tecnológico para a implementação das diretrizes propostas.

Conclui-se, portanto que o estudo desenvolvido nesta dissertação de mestrado respondeu a pergunta de pesquisa e apresentou como resultado as diretrizes necessárias para o gerenciamento de projetos em universidades, estruturadas em uma proposta a ser aplicada, respeitando as particularidades de cada universidade.

Considerando os resultados deste trabalho, sugere-se como oportunidade para pesquisas futuras:

- a) Fatores necessários para implementação de processos de gerenciamento de projetos em nível institucional nas universidades;
- b) Gerenciamento de portfólio para implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional de universidades;
- c) Estratégias para implementação de escritório de projetos em universidades
- d) Escritório de Suporte para captação de recursos para projetos em universidades;
- e) Gestão de processos associadas à gestão dos projetos acadêmicos em universidades;
- f) Ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos aplicáveis à projetos acadêmicos;
- g) Funções de gerentes de projetos e funções dos coordenadores de projetos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Ludmila Apoliano Gomes; ALBUQUERQUE, Gerson Luiz Apoliano; RIBEIRO, Rogeane Moraes. Um modelo de gestão universitária para Instituições Estaduais Cearenses de Ensino Superior. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 6, 2012.
- ALMEIDA, Vera Lucia Lescano de; MAIA, Guilherme Aparecido da Silva; LIMA, Eleuza Ferreira. A Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: Uma Iniciativa Inovadora na Gestão Pública Sul-Mato-Grossense. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [S. l.], 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319343257004>. Acesso em: 17 out. 2018.
- BEGIČEVIĆ, Nina; DIVJAK, Blaženka; HUNJAK, Tihomir. Decision-making on prioritization of projects in higher education institutions using the analytic network process approach. **SpringerLink**, [S. l.], 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10100-009-0113-3>. Acesso em: 23 out. 2018.
- BRASIL, República Federativa do. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 5 dez. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 3 maio. 2019.
- BRASIL, República Federativa do. **Lei 8958/94**. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. 20 dez. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958compilado.htm. Acesso em: 28 out. 2019.
- BRASIL, República Federativa do. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional** 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 3 maio. 2019.
- CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro de. Impactos do PMO no desempenho da organização Pública: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 71–84, 2016.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 4ª ed. [S. l.]: Atlas, 2017.
- COELHO, William Douglas Paes. **Aplicação de fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos em uma instituição de ensino superior**. 2012. [S. l.], 2012. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jsui/handle/REPOSIP/264231>. Acesso em: 31 out. 2018.
- CRAWFORD, J. Kent. **The strategic project office**. 2nd ed ed. Boca Raton: Taylor & Francis, 2011. (PM solutions research).

DAI, Christine Xiaoyi; WELLS, William G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 22, n. 7, p. 523–532, 2004.

FORPROEX, Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. **Política Nacional de Extensão**. [S. l.: s. n.] . Acesso em: 6 jun. 2019.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Aumente a Qualidade e quantidade de suas publicações científicas**. [S. l.]: Editora CRV, 2013.

KERZNER, Harold. **Advanced project management: best practices on implementation**. 2nd ed ed. Hoboken, N.J: Wiley, 2004.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 11. ed ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2013 a.

KERZNER, Harold. **Project management best practices: achieving global excellence**. Fourth Edition ed. Hoboken: Wiley, 2018.

KERZNER, Harold R. **Using the project management maturity model: strategic planning for project management**. Hoboken, N.J.: Wiley, 2013 b. *E-book*. Disponível em: <http://rbdigital.oneclickdigital.com>. Acesso em: 9 abr. 2019.

MARCOVITCH, Jacques *et al.* **Universidade em movimento: memória de uma crise**. [S. l.]: Com-Arte Editora Laboratório do Curso de Editoração ECA-USP; Fapesp, 2017.

MEYER, Bernardo; JUNIOR, Victor Meyer. “Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 01–20, 2013.

MEYER JR, Victor; SERMANN, Lúcia I. C.; MANGOLIM, Lúcia. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: VIABILIDADE NAS IES. [S. l.], 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35823>. Acesso em: 2 maio. 2019.

MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 40–51, 2015.

MOUTINHO, José da Assunção; KNISS, Cláudia Terezinha. Contribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Laboratório de P&D de uma Universidade Pública. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 282–293, 2012.

MOUTINHO, José da Assunção; KNISS, Claudia Terezinha; RABECHINI JR., Roque. A Influência da Gestão de Projetos de P&D em Universidades Públicas na definição do modelo de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 29, n. 85, p. 35–46, 2013.

OLIVEIRA, Janaina Mendes de *et al.* Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 08, n. 03, p. 18–28, 2017.

ORTIZ, Gerley Eliumer Restrepo; MENDOZA, Dora Enid Zabala. Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior. **Revista Ciencias Estratégicas**, [S. l.], 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151352656013>. Acesso em: 17 out. 2018.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK)**. 6ª edição ed. [S. l.: s. n.].

PMI, Project Management Institute. **O que é o PMI?**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>. Acesso em: 14 maio. 2019.

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2006.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. [S. l.], 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35684>. Acesso em: 3 maio. 2019.

RODRIGUES, Taíza. **Gestão de Projetos em Instituições de Ensino Superior: Configuração dos Elementos Organizacionais. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária**. [S. l.]: UFSC, Florianópolis, 2019.

SHENHAR, Aaron; DVIR, Dov. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2007.

SIEDSCHLAG, Djeison; JUNIOR, Ovidio Felipe Pereira Da Silva; ALVES, Claudia Silva Ribeiro. A Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos – EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 01–19, 2016.

SILVA, Vítor do Nascimento da; RISSI, Maurício. Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: um estudo bibliométrico Project management in university strategic management: a bibliometric study. **Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe) - ISSN 2177-4153**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 44–64, 2019.

SILVA, Vitor Nascimento da; MELO, Pedro Antônio de; RISSI, Maurício. Análise Bibliométrica da Gestão de Projetos na Gestão Estratégica Universitária. **Revista Uniabeu**, [S. l.], v. 12, n. 30, p. 262–277, 2019.

SILVA, Rafael Rodrigues; TEIXEIRA, Maria Rafaela Soares; RODRIGUES, Flavia Tatiane Ribeiro de Lima. Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma Instituição Federal de Ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435649063008>. Acesso em: 17 out. 2018.

SOTILLE, Mauro Novidades no Guia PMBOK 6ª edição - Atualizado. *In*: PM Tech Blog. 30 jul. 2017. Disponível em: <https://blog.pmtch.com.br/pmbok6/>. Acesso em: 14 maio. 2019.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93410>. Acesso em: 2 maio. 2019.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes; Fundação Getúlio Vargas. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro (RJ): FGV, 2006.

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos; MACCARI, Emerson Antonio; KNISS, Cláudia Terezinha. Impactos do uso de Técnicas de Gerenciamento de Projetos na realização de um Evento Educacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641690005>. Acesso em: 17 out. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução Normativa nº 47/Cun/2014, de 16 de dezembro de 2014 (Resolução de Pesquisa)**. [S. l.: s. n.] Disponível em: https://propesq.ufsc.br/files/2017/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o_Normativa_47-2.pdf. Acesso em: 28 out. 2018.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução Normativa nº 88/2016/CUn, de 25 de Outubro de 2016 (Resolução de Extensão)**. [S. l.: s. n.] Disponível em: https://proex.ufsc.br/files/2016/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa_88_Extens%C3%A3o.pdf. Acesso em: 28 out. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFSC (2020-2024)**. [S. l.], p. 249, 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Estrutura UFSC**. [s. l.], 2019b. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 6 jan. 2020.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano Anual da UFSC 2019**. [S. l.: s. n.] Disponível em: <http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2019/09/Plano-Anual-2019-PDF-vers%C3%A3o-final.pdf>. Acesso em: 28 out. 2019c.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo (SP): Makron, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo (SP): Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

VITORINO, Luis Fernando; CARNIELLO, Monica Franchi. Gerenciamento de portfólio de programas de extensão universitária: uma perspectiva para a implantação do escritório de projetos. **Latin American Journal of Business Management**, [S. l.], v. 1, n. 2, 2010. Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/18>. Acesso em: 6 nov. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre (RS): Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Questionário para coordenadores de projetos

Prezado(a) participante,

Meu nome é Vítor do Nascimento da Silva, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Maurício Rissi, cujo objetivo geral é propor diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades. Os objetivos específicos são: (a) Caracterizar os tipos de projetos desenvolvidos na universidade estudada; (b) Conhecer os processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores de projetos; (c) Conhecer as políticas e procedimentos de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição; (d) Analisar as potencialidades e fragilidades dos processos de gerenciamento praticados pelos coordenadores e das políticas e procedimentos estabelecidos pela instituição; e (e) Elaborar diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades.

Você está sendo convidado a participar desta pesquisa, que será realizada por meio de preenchimento de formulário eletrônico, com o tempo estimado de 10 a 20 minutos.

Sua participação é voluntária e respeitará o disposto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível em <https://arquivos.ufsc.br/f/50cbda2db08041e4a291/?dl=1>.

Antecipadamente agradecemos a sua participação.

() Concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

E-mail do participante: _____

Coordenação de Projeto da UFSC	Resposta
1. Tempo em que é servidor da UFSC (em anos):	(questão aberta)
2. Tempo em que trabalha na coordenação de projetos (em anos):	(questão aberta)
3. Possui formação específica em gerenciamento de projetos	() Sim () Não
4. Caso positivo, qual tipo de formação em gerenciamento de projetos?	() Cursos, que somem, no mínimo 40 horas () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado () Outros
5. O seu projeto está relacionado a qual(is) área(s)? (Se você coordena mais de um projeto, escolha aquele que você considera mais relevante)	() Ensino () Pesquisa () Extensão () Gestão () Outros
6. Quantidade de pessoas que compõe a equipe do projeto:	(questão aberta)
7. Orçamento aproximado do projeto:	(questão aberta)
8. Qual documento (físico ou eletrônico) que formalmente autoriza a existência do projeto na instituição?	(questão aberta)
9. São realizadas atividades para possibilitar que o conhecimento criado pelo projeto fique disponível para apoiar as operações organizacionais e projetos ou fases futuros?	() Sim () Não
10. Estão previstas atividades para arquivar as informações	() Sim () Não

de todas as atividades e/ou fases concluídas do projeto?	
11. Cite quais os principais aspectos positivos de se coordenar projetos na Universidade:	(questão aberta)
12. Cite quais os principais aspectos negativos de se coordenar projetos na Universidade:	(questão aberta)

GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO	
Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.	
13. São realizadas atividades de Gerenciamento dos CUSTOS?	() Sim () Não
<i>Caso positivo, Responda de 1 a 3, considerando a intensidade em que é realizada a atividade, sendo: 1 é pouco realizada e 3 é muito realizada.</i>	
14. Planejamento de como os custos serão estimados e gerenciados.	0 a 3
15. Estimativa dos recursos monetários necessários para terminar o trabalho do projeto.	0 a 3
16. Agrupamento dos custos de atividades e determinação do orçamento.	0 a 3
17. Monitoramento do andamento do projeto e atualização os custos.	0 a 3

GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO	
Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.	
18. São realizadas atividades de Gerenciamento do CRONOGRAMA?	() Sim () Não
<i>Caso positivo, Responda de 1 a 3, considerando a intensidade em que é realizada a atividade, sendo: 1 é pouco realizada e 3 é muito realizada.</i>	
19. Estimativa do tempo necessário para terminar cada uma das atividades, considerando os recursos disponíveis.	0 a 3
20. Elaboração do cronograma.	0 a 3
21. Monitoramento do andamento do projeto e atualização do cronograma.	0 a 3

GERENCIAMENTO DE ESCOPO DO PROJETO	
Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.	
22. São realizadas atividades de Gerenciamento de ESCOPO?	() Sim () Não
<i>Caso positivo, Responda de 1 a 3, considerando a intensidade em que é realizada a atividade, sendo: 1 é pouco realizada e 3 é muito realizada.</i>	
23. Planejamento de como o trabalho a ser realizado e o produto/resultados serão definidos, validados e controlados.	0 a 3
24. Coleta dos requisitos e necessidades das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto.	0 a 3
25. Descrição detalhada do projeto e do produto do projeto.	0 a 3
26. Elaboração da Estrutura Analítica do Projeto - EAP (subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis)	0 a 3
27. Formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto.	0 a 3
28. Monitoramento das mudanças no trabalho a ser realizado e no produto/serviço a ser entregue.	0 a 3

GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO	
Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos (equipes, instalações e equipamentos) necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.	
29. São realizadas atividades de Gerenciamento dos RECURSOS?	() Sim () Não
<i>Caso positivo, Responda de 1 a 3, considerando a intensidade em que é realizada a atividade,</i>	

<i>sendo: 1 é pouco realizada e 3 é muito realizada.</i>	
30. Estimativa dos recursos físicos: o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários.	0 a 3
31. Estimativa da equipe necessária.	0 a 3
32. Obtenção das instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto.	0 a 3
33. Seleção dos membros da equipe necessária para concluir o trabalho do projeto.	0 a 3
34. Melhoria das competências, da interação e do ambiente geral da equipe.	0 a 3
35. Acompanhamento do desempenho dos membros da equipe.	0 a 3
36. Garantia de que os recursos físicos alocados ao projeto estejam disponíveis conforme planejado.	0 a 3

GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO	
Inclui os processos necessários para comprar produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.	
37. São realizadas atividades de Gerenciamento das AQUISIÇÕES?	() Sim () Não
<i>Caso positivo, Responda de 1 a 3, considerando a intensidade em que é realizada a atividade, sendo: 1 é pouco realizada e 3 é muito realizada.</i>	
38. Planejamento dos produtos e serviços que deverão ser adquiridos, como serão adquiridos e quando.	0 a 3
39. Seleção e contratação de fornecedores.	0 a 3
40. Monitoramento do desempenho de contratos com fornecedores de forma que se cumpram os requisitos do projeto.	0 a 3

GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO	
Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.	
41. São realizadas atividades de Gerenciamento dos RISCOS?	() Sim () Não
<i>Caso positivo, Responda de 1 a 3, considerando a intensidade em que é realizada a atividade, sendo: 1 é pouco realizada e 3 é muito realizada.</i>	
42. Planejamento de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos do projeto.	0 a 3
43. Identificação dos riscos do projeto.	0 a 3
44. Avaliação da probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características dos riscos identificados.	0 a 3
45. Planejamento de respostas aos riscos identificados.	0 a 3
46. Implementação de plano de respostas aos riscos.	0 a 3
47. Monitoramento da implementação de planos de resposta aos riscos.	0 a 3
48. Análise de novos riscos ao longo da execução do projeto.	0 a 3

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	
Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.	
49. São realizadas atividades de Gerenciamento das COMUNICAÇÕES?	() Sim () Não
<i>Caso positivo, Responda de 1 a 3, considerando a intensidade em que é realizada a atividade, sendo: 1 é pouco realizada e 3 é muito realizada.</i>	
50. Desenvolvimento de um plano para atividades de comunicação do projeto.	0 a 3
51. Coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e gerenciamento das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.	0 a 3

52. Monitoramento das comunicações do projeto, a fim de garantir que as necessidades de informação sejam atendidas.	0 a 3
---	-------

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	
Inclui os processos relativos ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.	
53. São realizadas atividades de Gerenciamento da QUALIDADE?	() Sim () Não
<i>Caso positivo, Responda de 1 a 3, considerando a intensidade em que é realizada a atividade, sendo: 1 é pouco realizada e 3 é muito realizada.</i>	
54. Identificação e documentação dos requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas.	0 a 3
55. Cumprimento dos requisitos e/ou padrões da qualidade durante a execução do projeto para garantir que o produto final satisfará as necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas.	0 a 3
56. Monitoramento das atividades para garantir que as entregas sejam completas, corretas e atendam aos requisitos e/ou padrões de qualidade.	0 a 3

GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO	
Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.	
57. São realizadas atividades de Gerenciamento das PARTES INTERESSADAS?	() Sim () Não
<i>Caso positivo, Responda de 1 a 3, considerando a intensidade em que é realizada a atividade, sendo: 1 é pouco realizada e 3 é muito realizada.</i>	
58. Identificação das partes interessadas no projeto.	0 a 3
59. Desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no mesmo.	0 a 3
60. Ações e comunicação com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover o seu engajamento.	
61. Monitoramento do engajamento das partes interessadas.	0 a 3

Muito obrigado por sua participação!

Ao final da pesquisa, os resultados serão divulgados no site www.ppgau.ufsc.br.

APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado para entrevista com gestores as áreas de com áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Dados do entrevistado	Resposta
Tempo em que é servidor da instituição (em anos):	
Tempo em que é responsável pela área (em anos):	
Possui formação específica em gerenciamento de projetos	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Caso positivo, qual tipo de formação?	<input type="checkbox"/> Cursos, que somem, no mínimo 40 horas <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado

Perguntas
1. Quais os tipos de projetos que estão relacionados à área?
2. De maneira geral, descreva quais as atribuições da área referente à gestão desses projetos?
3. Existe autorização formal da instituição para realização de um projeto? Caso positivo: Como ela ocorre? Qual documento que formalmente autoriza a existência de um projeto na instituição?
4. Existem processos definidos referentes à iniciação, planejamento, monitoramento e controle, e encerramento dos projetos?
5. São realizadas atividades para selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos da instituição?
6. São realizadas atividades para priorizar a alocação de equipe e de recursos nos projetos?
7. As informações referentes à tomada de decisão relacionada a projetos (seleção de projetos, disponibilização e priorização de recursos, etc) são divulgadas? De que forma?
8. É realizado gerenciamento dos recursos compartilhados entre os diferentes projetos?
9. São prestados aos coordenadores serviços de orientação e treinamento relacionados ao gerenciamento de projetos?
10. É realizado monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias?
11. São realizadas atividades de registros e utilização de lições aprendidas nos projetos?
12. A área é responsável pelo gerenciamento direto de algum projeto?
13. Quais os principais aspectos positivos e os principais aspectos negativos da gestão dos projetos na Universidade

Obs: Quando aplicável, solicitar que seja disponibilizada a documentação relacionada às respostas.

APÊNDICE C – Vinculação entre as categorias de análise e às perguntas do questionário com coordenadores de projetos (Apêndice A)

Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Iniciação	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	“Desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto” (PMI, 2017, p. 70)	8. Qual documento (físico ou eletrônico) que formalmente autoriza a existência do projeto na instituição?
Planejamento	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	“Definir, preparar e coordenar todos os componentes do plano e consolidá-los em um plano integrado de gerenciamento do projeto” (PMI, 2017, p. 70)	Não foi incluída pergunta sobre esse processo.
Execução	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	“Liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e a implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto” (PMI, 2017, p. 70) “Executar as atividades de projeto planejadas para completar as entregas do projeto e cumprir os objetivos estabelecidos. Os recursos disponíveis são alocados, seu uso eficiente é gerenciado e mudanças nos planos de projeto decorrentes da análise de informações e dados de desempenho do trabalho são realizadas” (PMI, 2017, p. 92)	Não foi incluída pergunta sobre esse processo.
	4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	“Utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional” (PMI, 2017, p. 70) “Os principais benefícios deste processo são que conhecimentos organizacionais anteriores são aproveitados para produzir ou aprimorar os resultados do projeto, e esse conhecimento criado pelo projeto fica disponível para apoiar as operações organizacionais e projetos ou fases futuros” (PMI, 2017, p. 98)	9. São realizadas atividades para possibilitar que o conhecimento criado pelo projeto fique disponível para apoiar as operações organizacionais e projetos ou fases futuros?
Monitoramento e Controle	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	“Acompanhamento, análise e relato do progresso geral para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto” (PMI, 2017, p. 70)	Não foi incluída pergunta sobre esse processo.
	4.6 Realizar o Controle	“Revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as	Não foi incluída pergunta sobre esse

	Integrado de Mudanças	mudanças e gerenciar as mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, além de comunicar a decisão sobre os mesmos” (PMI, 2017, p. 70)	processo.
Encerramento	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase	“Finalizar todas as atividades do projeto, fase ou contrato. Os principais benefícios deste processo são que as informações do projeto ou da fase são arquivadas, o trabalho planejado é concluído e os recursos organizacionais são liberados para utilização em novos empreendimentos.” (PMI, 2017, p. 634)	10. Estão previstas atividades para arquivar as informações de todas as atividades e/ou fases concluídas do projeto?
Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Planejamento	5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo	“Criar um plano de gerenciamento do escopo que documenta como os escopos do projeto e do produto serão definidos, validados e controlados” (PMI, 2017, p. 129)	23. Planejamento de como o trabalho a ser realizado e o produto/resultados serão definidos, validados e controlados.
	5.2 Coletar os Requisitos	“Determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto” (PMI, 2017, p. 129).	24. Coleta dos requisitos e necessidades das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto.
	5.3 Definir o Escopo	“Desenvolver uma descrição detalhada do projeto e do produto” (PMI, 2017, p. 129).	25. Descrição detalhada do projeto e do produto do projeto.
	5.4 Criar a EAP	“Subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis” (PMI, 2017, p. 129).	26. Elaboração da Estrutura Analítica do Projeto - EAP (subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis)
Monitoramento e Controle	5.5 Validar o Escopo	“Formalizar a aceitação das entregas concluídas do projeto” (PMI, 2017, p. 129)	27. Formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto.
	5.6 Controlar o Escopo	“Monitorar o status do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do escopo” (PMI, 2017, p. 129)	28. Monitoramento das mudanças no trabalho a ser realizado e no produto/serviço a ser entregue.
Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Planejamento	6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma	“Estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto” (PMI, 2017, p. 173).	Não foi incluída pergunta sobre esse processo.
	6.2 Definir as	“Identificação e documentação das ações específicas a	Não foi incluída pergunta sobre esse

	Atividades	serem realizadas para produzir as entregas do projeto” (PMI, 2017, p. 173).	processo.
	6.3 Sequenciar as Atividades	“Identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto” (PMI, 2017, p. 173)	Não foi incluída pergunta sobre esse processo.
	6.4 Estimar as Durações das Atividades	“Estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades individuais com os recursos estimados” (PMI, 2017, p. 173)	19. Estimativa do tempo necessário para terminar cada uma das atividades, considerando os recursos disponíveis.
	6.5 Desenvolver o Cronograma	“Análise de sequencias de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma do projeto para execução, monitoramento e controle do mesmo” (PMI, 2017, p. 173)	20. Elaboração do cronograma.
Monitoramento e Controle	6.6 Controlar o Cronograma	“Monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma do projeto e gerenciar mudanças na linha de base do mesmo” (PMI, 2017, p. 173)	21. Monitoramento do andamento do projeto e atualização do cronograma
Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Planejamento	7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos	“Definir como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados” (PMI, 2017, p. 231)	14. Planejamento de como os custos serão estimados e gerenciados.
	7.2 Estimar os Custos	“Desenvolver uma aproximação dos recursos monetários necessários para terminar o trabalho do projeto” (PMI, 2017, p. 231)	15. Estimativa dos recursos monetários necessários para terminar o trabalho do projeto.
	7.3 Determinar o Orçamento	“Processo que agrega os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada” (PMI, 2017, p. 231)	16. Agrupamento dos custos de atividades e determinação do orçamento.
Monitoramento e Controle	7.4 Controlar os Custos	“Monitoramento do status do projeto para atualizar custos e gerenciar mudanças da linha de base dos custos” (PMI, 2017, p. 231)	17. Monitoramento do andamento do projeto e atualização os custos.
Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Planejamento	8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	“Identificar os requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, e documentar como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade” (PMI, 2017, p. 271).	54. Identificação e documentação dos requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas.
Execução	8.2 Gerenciar a Qualidade	“Transformar o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis que incorporam no projeto as políticas de qualidade da organização” (PMI,	55. Cumprimento dos requisitos e/ou padrões da qualidade durante a execução do projeto para garantir que o

		2017, p. 70) “Envolve seguir e cumprir padrões para garantir às partes interessadas que o produto final satisfará suas necessidades, expectativas e requisitos. Gerenciar a Qualidade inclui todas as atividades de garantia da qualidade e também se refere aos aspectos de design do produto e melhorias de processos”. (PMI, 2017, p. 289)	produto final satisfará as necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas.
Monitoramento e Controle	8.3 Controlar a Qualidade	“Monitorar e registrar resultados da execução de atividades de gerenciamento da qualidade para avaliar o desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atendam as expectativas do cliente” (PMI, 2017, p. 271)	56. Monitoramento das atividades para garantir que as entregas sejam completas, corretas e atendam aos requisitos e/ou padrões de qualidade.
Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Planejamento	9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos	“Definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe” (PMI, 2017, p. 307).	Não foi incluída pergunta sobre esse processo.
	9.2 Estimar os Recursos das Atividades	“Estimar recursos da equipe, o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto” (PMI, 2017, p. 307).	30. Estimativa dos recursos físicos: o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários. 31. Estimativa da equipe necessária.
Execução	9.3 Adquirir Recursos	“Obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto” (PMI, 2017, p. 307)	32. Obtenção das instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto. 33. Seleção dos membros da equipe necessária para concluir o trabalho do projeto.
	9.4 Desenvolver a Equipe	“Melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto” (PMI, 2017, p. 307).	34. Melhoria das competências, da interação e do ambiente geral da equipe.
	9.5 Gerenciar a Equipe	“Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto” (PMI, 2017, p. 307).	35. Acompanhamento do desempenho dos membros da equipe.
Monitoramento e	9.6 Controlar os	“Garantir que os recursos físicos atribuídos e alocados ao	36. Garantia de que os recursos físicos

Controle	Recursos	projeto estejam disponíveis conforme planejado, bem como monitorar o uso planejado versus o uso real de recursos, e executar ações corretivas, conforme necessário”. (PMI, 2017, p. 307)	alocados ao projeto estejam disponíveis conforme planejado.
Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Planejamento	10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	“Desenvolver uma abordagem e um plano adequado para atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, nos ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto” (PMI, 2017, p. 359).	50. Desenvolvimento de um plano para atividades de comunicação do projeto.
Execução	10.2 Gerenciar as Comunicações	“Assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada” (PMI, 2017, p. 359).	51. Coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e gerenciamento das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.
Monitoramento e Controle	10.3 Monitorar as Comunicações	“Garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas” (PMI, 2017, p. 359)	52. Monitoramento das comunicações do projeto, a fim de garantir que as necessidades de informação sejam atendidas.
Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Planejamento	11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos	“Definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto” (PMI, 2017, p. 395).	42. Planejamento de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos do projeto.
	11.2 Identificar os Riscos	“Identificação dos riscos individuais do projeto, bem como fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características” (PMI, 2017, p. 395).	43. Identificação dos riscos do projeto.
	11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	“Priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características” (PMI, 2017, p. 395).	44. Avaliação da probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características dos riscos identificados.
	11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos	“Analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados no projeto e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto” (PMI, 2017, p. 395).	Não foi incluída pergunta sobre esse processo.
	11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	“Desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral de riscos, e também	45. Planejamento de respostas aos riscos identificados.

		tratar os riscos individuais do projeto” (PMI, 2017, p. 395).	
Execução	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	<p>“Implementar planos acordados de resposta aos riscos” (PMI, 2017, p. 395).</p> <p>“O principal benefício deste processo é a garantia de que as respostas acordadas aos riscos sejam executadas conforme planejado a fim de abordar a exposição ao risco geral do projeto, minimizar ameaças individuais e maximizar as oportunidades individuais do projeto” (PMI, 2017, p. 449).</p>	46. Implementação de plano de respostas aos riscos.
Monitoramento e Controle	11.7 Monitorar os Riscos	<p>“Monitorar a implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhar riscos identificados, identificar e analisar novos riscos, e avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto” (PMI, 2017, p. 395)</p>	<p>47. Monitoramento da implementação de planos de resposta aos riscos.</p> <p>48. Análise de novos riscos ao longo da execução do projeto.</p>
Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Planejamento	12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	<p>“Documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial” (PMI, 2017, p. 459).</p> <p>“Determina se é necessário adquirir produtos e serviços externos ao projeto e, neste caso, o que adquirir e também como e quando adquirir (PMI, 2017, p. 395)</p>	38. Planejamento dos produtos e serviços que deverão ser adquiridos, como serão adquiridos e quando.
Execução	12.2 Conduzir as Aquisições	<p>“Obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato” (PMI, 2017, p. 459).</p>	39. Seleção e contratação de fornecedores.
Monitoramento e Controle	12.3 Controlar as Aquisições	<p>“Gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar contratos” (PMI, 2017, p. 359)</p> <p>“Garante que o desempenho, tanto do vendedor quanto do comprador, cumpre os requisitos do projeto de acordo com os termos do acordo legal” (PMI, 2017, p. 492)</p>	40. Monitoramento do desempenho de contratos com fornecedores de forma que se cumpram os requisitos do projeto.
Grupo de Processo	Processo	Descrição do processo	Pergunta do questionário
Iniciação	13.1 Identificar as Partes Interessadas	<p>“Identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto” (PMI, 2017, p. 503)</p>	58. Identificação das partes interessadas no projeto.

Planejamento	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	“Desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no mesmo”. (PMI, 2017, p. 503)	59. Desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no mesmo.
Execução	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	“Comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover o engajamento das partes interessadas adequadas” (PMI, 2017, p. 503).	60. Ações e comunicação com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover o seu engajamento.
Monitoramento e Controle	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	“Monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajar as partes interessadas através da modificação de planos e estratégias de engajamento” (PMI, 2017, p. 503)	61. Monitoramento do engajamento das partes interessadas.

**APÊNDICE D – Vinculação entre a categorias de análise e o roteiro de entrevista
(Apêndice B)**

<p align="center">Categoria de análise: Políticas e procedimentos estabelecidos pela instituição que contenham atividades relacionadas aos grupos de processos de gerenciamento de projeto (PMI, 2017, p. 49)</p>	<p align="center">Perguntas para entrevista semiaberta</p>
<p align="center">Políticas e procedimentos estabelecidos pela instituição</p>	<p>1. Quais os tipos de projetos que estão relacionados à área? 2. De maneira geral também quais as atribuições da área em relação à gestão desses projetos?</p>
<p>Grupo de processos de iniciação: os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.</p>	<p>3. Existe autorização formal da instituição para realização de um projeto? Caso positivo: Como ela ocorre? Qual documento que formalmente autoriza a existência de um projeto na instituição?</p>
<p>Grupo de processos de planejamento: os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.</p>	<p>4. Existem processos definidos referentes à iniciação, planejamento, monitoramento e controle, e encerramento dos projetos?</p>
<p>Grupo de processos de execução: Os processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto</p>	
<p>Grupo de processos de monitoramento e controle: Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes</p>	
<p>Grupo de processos de encerramento: os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato</p>	
<p align="center">Categoria de análise: Funções do gerenciamento de portfólio (PMI, 2017, p. 15)</p>	<p align="center">Perguntas para entrevista semiaberta</p>
<p>a) Orientar as decisões de investimento organizacional.</p>	<p align="center">Não foi incluída pergunta específica</p>
<p>b) Selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos.</p>	<p>5. São realizadas atividades para selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos da instituição?</p>
<p>c) Fornecer transparência na tomada de decisão.</p>	<p align="center">Não foi incluída pergunta específica</p>
<p>d) Priorizar a alocação de equipe e recursos físicos.</p>	<p>6. São realizadas atividades para priorizar a alocação de equipe e de recursos nos projetos?</p>
<p>e) Aumentar a probabilidade de alcançar o retorno desejado sobre o investimento</p>	<p align="center">Não foi incluída pergunta específica</p>
<p>f) Centralizar o gerenciamento do perfil de risco</p>	<p align="center">Não foi incluída pergunta específica</p>

agregado de todos os componentes	
<p>Categoria de análise: Funções do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), segundo (PMI, 2017, p. 49)</p>	<p>Perguntas da entrevista semiaberta</p>
a) Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo EGP;	7. É realizado gerenciamento dos recursos compartilhados entre os diferentes projetos?
<p>b) Identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de gerenciamento de projetos;</p> <p>c) Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais);</p>	Relacionada a pergunta 4 (descrita anteriormente).
d) Orientar, aconselhar, treinar e supervisionar;	8. São prestados aos coordenadores serviços de orientação e treinamento relacionados ao gerenciamento de projetos?
e) Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias;	9. É realizado monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias?
f) Coordenar as comunicações entre projetos.	Não foi incluída pergunta específica
<p>Categoria de análise: Funções do Escritório de projetos por tipo (PMI, 2017, p. 48)</p>	<p>Perguntas da entrevista semiaberta</p>
<p>EGP de suporte: “Fornecem um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP atua como repositório de projetos. O nível de controle fornecido pelo EGP é baixo”.</p>	<p>10. São realizadas atividades de registros e utilização de lições aprendidas nos projetos?</p> <p>Além da questão 16, as questões 04 e 10 (descritas anteriormente) também estão associadas a este tipo de escritório.</p>
<p>EGPs de controle: “Fornecem suporte e exigem a conformidade por vários meios. O nível de controle exercido pelo EGP é médio. A conformidade pode envolver: adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos; uso de ferramentas, formulários e modelos específicos; conformidade com as estruturas de governança”</p>	Questão 10 (descrita anteriormente)
<p>EGP Diretivo: “Os EGPs diretivos assumem o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto. Gerentes de projetos são designados pelo EGP, e são subordinados a ele. O nível de controle fornecido pelo EGP é alto”</p>	11. A área é responsável pelo gerenciamento direto de algum projeto

APÊNDICE E -Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - ENTREVISTA

Prezado(a) participante,

Meu nome é Vítor do Nascimento da Silva, sou mestrando do Programa do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Maurício Rissi, cujo objetivo geral é **propor diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades**. Os objetivos específicos são: (a) Caracterizar os tipos de projetos desenvolvidos na universidade estudada; (b) Conhecer os processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores de projetos; (c) Conhecer as políticas e procedimentos de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição; (d)

Analisar as potencialidades e fragilidades dos processos de gerenciamento praticados pelos coordenadores e das políticas e procedimentos estabelecidos pela instituição; e (e) Elaborar diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades.

Você está sendo **convidado** a participar desta pesquisa, que será realizada por meio de entrevista (com roteiro semiestruturado previamente enviado por e-mail) e será gravada em áudio, com tempo estimado entre uma e duas horas.

Assim, cabe esclarecer que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC, parecer nº 3.092.472, e que a sua participação é voluntária podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos do pesquisador constante neste TCLE.

A seguir, listam-se os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas pelo pesquisador para minimizar ou mitigar o risco.

Risco identificado	Precauções adotadas
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido; - O participante escolherá data, hora e local da entrevista; - Encaminhar previamente o TCLE e o roteiro de entrevista para que o participante tome ciência com antecedência; - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Desconforto ou constrangimento durante a gravação de áudio da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - O participante, pode optar por não gravar em áudio. Contudo, neste caso, a entrevista poderá ter a duração aumentada para que se efetivem os registros manuais das falas. - Poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
As perguntas, apesar de serem estritamente sobre a prática profissional, podem evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis.	<ul style="list-style-type: none"> - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Quebra do anonimato do entrevistado (ainda que involuntário e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> - Somente o pesquisador e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante; - Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária.

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação. Porém, caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido nos termos da lei. Mas espera-se, como benefício direto desta pesquisa, fornecer ao gestor, diretrizes para que as organizações universitárias possam promover e dar condições de uma efetiva gestão de projetos. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem as discussões da área da gestão de projetos aplicadas ao contexto universitário.

É garantido ao participante, o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não será exigido do participante da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

É assegurado ao participante, sob responsabilidade do pesquisador, as condições necessárias de acompanhamento, tratamento, assistência integral e orientação em casos de problemas de saúde ou outras situações decorrentes de sua participação na pesquisa.

O pesquisador compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

O pesquisador responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante.

O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas à pesquisa serão feitos pelo mestrando, no *e-mail* vitor.nascimento@ufsc.br, pelo telefone (48) 3721-4180 ou pelo Programa de Pós-graduação (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525 ou pessoalmente na sala do PPGAU, terceiro andar do Bloco F/CSE, Trindade, Florianópolis/SC. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br ou pessoalmente no endereço: Prédio Reitoria II. Rua: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Agradecemos a sua participação.

Vitor do Nascimento da Silva
Mestrando

Dr. Maurício Rissi
Orientador

Eu, _____, CPF nº _____
_____ declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, e que estou recebendo uma das vias deste TCLE, com todas as páginas numeradas e rubricadas pelas partes interessadas.

Assinatura _____

Data: ____/____/____

APÊNDICE F - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) participante,

Meu nome é Vítor do Nascimento da Silva, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Maurício Rissi, cujo objetivo geral é **propor diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades**. Os objetivos específicos são: (a) Caracterizar os tipos de projetos desenvolvidos na universidade estudada; (b) Conhecer os processos de gerenciamento de projetos praticados pelos coordenadores de projetos; (c) Conhecer as políticas e procedimentos de gerenciamento de projetos estabelecidos pela instituição; (d)

Analisar as potencialidades e fragilidades dos processos de gerenciamento praticados pelos coordenadores e das políticas e procedimentos estabelecidos pela instituição; e (e) Elaborar diretrizes para o gerenciamento de projetos em universidades.

Você está sendo **convidado** a participar desta pesquisa, que será realizada por meio de preenchimento de formulário eletrônico, com o tempo estimado de 10 a 20 minutos.

Assim, cabe esclarecer que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC, parecer nº 3.092.472, e que a sua participação é voluntária podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos do pesquisador constante neste TCLE.

A seguir, listam-se os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas pelo pesquisador para minimizar ou mitigar o risco.

Risco identificado	Precauções adotadas
Cansaço ou aborrecimento ao responder o questionário	<ul style="list-style-type: none"> - Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido; - Por ser formulário eletrônico, o participante escolherá melhor data, hora e local para responder; - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Desconforto ou constrangimento durante o preenchimento do questionário	<ul style="list-style-type: none"> - Poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
As perguntas, apesar de serem estritamente sobre a prática profissional, podem evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis.	<ul style="list-style-type: none"> - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Quebra do anonimato do entrevistado (ainda que involuntário e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> - Somente o pesquisador e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante; - Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária.

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação. Mas espera-se, como benefício direto desta pesquisa, fornecer ao gestor, diretrizes para que as organizações universitárias possam promover e dar condições de uma efetiva gestão de projetos. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem as discussões da área da gestão de projetos aplicadas ao contexto universitário.

É garantido ao participante, o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não será exigido do participante da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

É assegurado ao participante, sob responsabilidade do pesquisador, as condições necessárias de acompanhamento, tratamento, assistência integral e orientação em casos de problemas de saúde ou outras situações decorrentes de sua participação na pesquisa.

O pesquisador compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

O pesquisador responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante.

O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas à pesquisa serão feitos pelo mestrando, no *e-mail* vitor.nascimento@ufsc.br, pelo telefone (48) 3721-4180 ou pelo Programa de Pós-graduação (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525 ou pessoalmente na sala do PPGAU, terceiro andar do Bloco F/CSE, Trindade, Florianópolis/SC. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br ou pessoalmente no endereço: Prédio Reitoria II. Rua: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Agradecemos a sua participação.

Vitor do Nascimento da Silva
Mestrando

Dr. Maurício Rissi
Orientador

Eu, _____, CPF nº _____
_____ declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, e que estou recebendo uma das vias deste TCLE, com todas as páginas numeradas e rubricadas pelas partes interessadas.

Assinatura _____

Data: ____/____/____

APÊNDICE G – Relação dos processos praticados pelos coordenadores em ordem por processos mais praticados

Processo (PMI, 2017)	Percentual de coordenadores que praticam	Intensidade com que os processos são praticados, sendo 3 (muito realizado) e 1 (pouco realizado)			Grupo de processo	Área de Conhecimento
		3	2	1		
4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto ³	98,1%	-	-	-	Iniciação	Integração
6.5 Desenvolver o Cronograma	87,1%	65,2%	18,7%	3,2%	Planejamento	Cronograma
6.6 Controlar o Cronograma	87,1%	56,1%	21,9%	9,0%	Monitoramento e Controle	Cronograma
6.4 Estimar as Durações das Atividades	85,8%	56,8%	21,9%	7,1%	Planejamento	Cronograma
4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	78,1%	-	-	-	Execução	Integração
9.2 Estimar os Recursos (Equipe) das Atividades ⁴	69,7%	52,3%	12,9%	4,5%	Planejamento	Recursos
9.3 Adquirir Recursos (Equipe) ⁶	68,4%	54,2%	9,7%	4,5%	Execução	Recursos
9.2 Estimar os Recursos (Físicos) das Atividades	68,4%	50,3%	14,8%	3,2%	Planejamento	Recursos
9.3 Adquirir Recursos (Recursos físicos) ⁵	68,4%	44,5%	19,4%	4,5%	Execução	Recursos
9.5 Gerenciar a Equipe	68,4%	43,9%	19,4%	5,2%	Execução	Recursos
9.6 Controlar os Recursos	67,7%	45,8%	17,4%	4,5%	Monitoramento e Controle	Recursos
9.4 Desenvolver a Equipe	67,1%	42,6%	18,7%	5,8%	Execução	Recursos
7.2 Estimar os Custos	63,2%	43,9%	16,1%	3,2%	Planejamento	Custos
7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos	63,2%	38,1%	20,0%	5,2%	Planejamento	Custos
10.2 Gerenciar as Comunicações	63,2%	23,9%	27,7%	11,6%	Execução	Comunicações
5.3 Definir o Escopo	61,9%	44,5%	14,2%	3,2%	Planejamento	Escopo

³ Na análise do processo “4.1 Desenvolver o Termo de Abertura” não foi avaliado que nível de autoridade que o documento “Termo de Abertura” (ou similar) concede ao coordenador do projeto, apenas se existem documentos na instituição que autorizam a existência dos projetos e quais são esses documentos.

⁴ O processo “9.2 Estimar os Recursos das Atividades” foi separado em dois, a fim de identificar se é realizada estimativa tanto para os recursos de equipe como para os recursos físicos.

⁵ O processo “9.3 Adquirir Recursos” foi separado em dois, a fim de identificar tanto a obtenção de equipe como de recursos físicos.

5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo	61,9%	40,6%	17,4%	3,9%	Planejamento	Escopo
7.4 Controlar os Custos	61,9%	40,6%	14,8%	6,5%	Monitoramento e Controle	Custos
5.6 Controlar o Escopo	61,3%	33,5%	20,6%	7,1%	Monitoramento e Controle	Escopo
10.3 Monitorar as Comunicações	61,3%	22,6%	24,5%	14,2%	Monitoramento e Controle	Comunicações
5.2 Coletar os Requisitos	60,6%	42,6%	15,5%	2,6%	Planejamento	Escopo
7.3 Determinar o Orçamento	60,6%	38,7%	15,5%	6,5%	Planejamento	Custos
8.3 Controlar a Qualidade	60,0%	42,6%	15,5%	1,9%	Monitoramento e Controle	Qualidade
12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	59,4%	38,7%	13,5%	7,1%	Planejamento	Aquisições
10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	59,4%	17,4%	27,7%	14,2%	Planejamento	Comunicações
8.2 Gerenciar a Qualidade	58,7%	37,4%	17,4%	3,9%	Execução	Qualidade
8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	58,1%	27,1%	19,4%	11,6%	Planejamento	Qualidade
5.5 Validar o Escopo	57,4%	31,0%	15,5%	11,0%	Monitoramento e Controle	Escopo
12.2 Conduzir as Aquisições	55,5%	37,4%	9,0%	9,0%	Execução	Aquisições
13.1 Identificar as Partes Interessadas	53,5%	35,5%	15,5%	2,6%	Iniciação	Partes Interessadas
13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	53,5%	30,3%	18,1%	5,2%	Planejamento	Partes Interessadas
13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	53,5%	27,7%	23,2%	2,6%	Execução	Partes Interessadas
12.3 Controlar as Aquisições	52,3%	34,2%	7,7%	10,3%	Monitoramento e Controle	Aquisições
13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	51,6%	23,9%	21,3%	6,5%	Monitoramento e Controle	Partes Interessadas
5.4 Criar a EAP	51,0%	25,2%	14,2%	11,6%	Planejamento	Escopo
11.2 Identificar os Riscos	35,5%	25,2%	14,2%	11,6%	Planejamento	Riscos
11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	35,5%	25,2%	14,2%	11,6%	Planejamento	Riscos
11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	34,8%	25,2%	14,2%	11,6%	Planejamento	Riscos
11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos	34,2%	25,2%	14,2%	11,6%	Planejamento	Riscos

11.7 Monitorar os Riscos - Novos Riscos ⁶	33,5%	25,2%	14,2%	11,6%	Monitoramento e Controle	Riscos
11.6 Implementar Respostas aos Riscos	32,3%	25,2%	14,2%	11,6%	Execução	Riscos
11.7 Monitorar os Riscos - Respostas à Riscos	31,6%	25,2%	14,2%	11,6%	Monitoramento e Controle	Riscos

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

⁶ O processo “11.7 Monitorar Riscos” foi separado em dois para especificar as atividades de “identificar novos riscos do projeto” e de “monitorar a implementação das respostas aos riscos”

APÊNDICE H – Principais aspectos positivos e aspectos negativos na percepção dos coordenadores

Principais aspectos positivos (potencialidades) na percepção dos coordenadores (em ordem do coordenador com mais tempo de instituição para o com menor tempo na instituição)		
Respostas dos coordenadores à pergunta do questionário: <i>"Cite quais os principais aspectos positivos de se coordenar projetos na Universidade:"</i>	Tempo em que o coordenador é servidor da UFSC (em anos)	Tempo em que o coordenador trabalha na coordenação de projetos (em anos)
“Possibilidade de estabelecer contato com a comunidade (projetos de extensão) e promover o avanço do conhecimento científico”.	37	17
“Projetos criam ambientes favoráveis para formação de RH, geração de conhecimento, publicações e expansão e melhoria da infraestrutura. Propagam o nome da UFSC para a sociedade”.	32	28
“Oportunidade da busca de novos conhecimentos; Liderar grupo de investigadores; Auxiliar na formação de novos pesquisadores; Contribuir para o desenvolvimento científico da área”.	28	34
“A produção de conhecimento e a integração de estudantes na pesquisa”.	27	20
“Visibilidade da produção”.	27	20
“A sua validade acadêmica, credibilidade, visibilidade”.	25	12
“Desafio de trabalhar na fronteira da ciência, cooperando com pesquisadores internacionais renomados”.	25	19
“É o local no Brasil e no mundo onde se produz e se refina o conhecimento”	25	25
“Obtenção de dados para produção de publicações científicas; obtenção de recursos e infraestrutura para apoio a pesquisas de pós-graduandos”.	22	22
“Responsabilidade e satisfação de ver uma pergunta científica sendo desenvolvida”	22	20
“Gerar conhecimento, formar recursos humanos qualificados”	22	20
“Formar recursos humanos e gerar conhecimento”	20	15
“É um dos meus trabalhos enquanto docente. Optei por trabalhar na universidade porque aprecio a investigação científica”.	18	18
“Contribuir ao desenvolvimento científico e tecnológico do país e sociedade”.	17	17
“Produção de conhecimento; viabilização das pesquisas por meio de financiamento; internacionalização que permite as parcerias com outras universidades produtivas para a produção de conhecimento e aplicação nas áreas afins”.	17	15
“Ampliação da pesquisa”	15	10

“No âmbito da pesquisa os aspectos mais relevantes são relacionados à produção de conhecimentos, inovação e tecnologias de cuidado e de ensino. Na gestão os aspectos positivos incluem a qualificação do programa de pós-graduação, o desenvolvimento da equipe, a internacionalização e visibilidade das ações desenvolvidas”	15	37
“Aprimorar o desenvolvimento científico, aquisição de novos equipamentos e formação de recursos humanos (Mestrandos e Doutorandos)”.	13	10
“Geração de conhecimento científico, capacitação de recursos humanos, produção científica, cooperação internacional, formação de rede de cooperação entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros, fortalecimento da universidade brasileira, internacionalização da universidade brasileira”.	13	10
“Construção de novos conhecimentos”	12	15
“Ampliar conhecimentos, estabelecer parcerias, participar de eventos e publicações”.	10	10
“Complementação na formação, pesquisa em assuntos relevantes, difusão de conhecimento e desenvolvimento de temas para dissertações e teses”.	10	10
“Desenvolvimento pesquisas e produtos”.	9	9
“Disseminar a pesquisa de ponta; preparar o aluno para o mercado”	9	8
“Contribuir na promoção e difusão do conhecimento, além de ampliar o trabalho oferecido pela extensão”	9	7
“Possibilidade de melhorar a qualificação dos alunos e ampliar suas oportunidades futuras; contribuir para o avanço da ciência; melhoria de currículo; possibilidade futura de captação de novos recursos para novos projetos”.	7	2
“Potencializar publicações”	7	3
“Gerar conhecimento”	7	3
“Aquisição de experiência; compartilhamento de ideias; retorno à comunidade”	6	6
“Fortalece o conhecimento e participa da evolução dos acadêmicos”	6	5
“P&D”	6	1
“Os projetos nos proporcionam contato com diferentes segmentos da sociedade (empresas, órgãos ambientais); proporcionam oportunidades de pesquisar temas que constituem-se como demandas reais (e muitas vezes, urgentes) da sociedade; proporcionam a oportunidade desta experiência para alunos de graduação e pós graduação, que logo estarão atuando no mercado de trabalho; proporcionam recursos em bolsas e equipamentos para a instituição”	6	6
“Formação de recursos humanos em doutorado, mestrado e iniciação científica, produção científica, e contribuição teórica e metodológica aos eixos temáticos da pesquisa”	5	7
“Proporcionar o desenvolvimento de novos conhecimentos (pesquisa); aplicar esses conhecimentos na prática (projetos de extensão)”.	5	4
“Desenvolvimento do conhecimento”	4	9

“Possibilidade de gerar novos conhecimentos e assistência ao serviço público”	4	3
“Desenvolver a ciência brasileira e contribuir para o desenvolvimento dos estudantes vinculados aos projetos”	3	3
“Possibilidade de desenvolvimento de Projetos de Pesquisa, aquisição de equipamentos e insumos, gerar patentes e artigos, orientação de alunos”	3	6
“Relação com a comunidade e com os professores que participam da formação continuada/extensão. Possibilidade de divulgar as pesquisas realizadas no grupo de pesquisa”	1	1

Principais aspectos negativos (fragilidades) na percepção dos coordenadores (em ordem do coordenador com mais tempo de instituição para o com menor tempo na instituição)		
Respostas dos coordenadores à pergunta do questionário: <i>"Cite quais os principais aspectos <u>negativos</u> de se coordenar projetos na Universidade:"</i>	Tempo em que o coordenador é servidor da UFSC (em anos)	Tempo em que o coordenador trabalha na coordenação de projetos (em anos)
“Nenhum. Porém, às vezes (ou muitas vezes) falta apoio administrativo ao pesquisador”.	Não informado	7
“Trabalho sem qualquer benefício financeiro”	43	25
“O aspecto mais negativo, atualmente, é a burocracia excessiva para aprovação de um novo projeto de pesquisa na UFSC. O coordenador encontra pouco apoio da instituição durante a tramitação. Entendo que a aprovação de novos projetos deveria ser do interesse da instituição também. Entretanto, isto não é observado”	42	30
“Tempo requerido na aquisição de bens, serviços e material de consumo, bem como na preparação dos relatórios técnicos e financeiros”.	40	36
“A falta de apoio institucional em todos os aspectos”	40	40
Mais responsabilidade na gestão com relação a ordenação dos recursos captados.	40	4
“Tempo”	39	25
“Burocracia e falta de agilidade das atividades de suporte”	38	30
“Falta de reconhecimento das atividades realizadas nos projetos, pela própria UFSC”.	38	20
“Falta de apoio financeiro, pequeno número de bolsas, prazos curtos para a submissão nas plataformas”	37	17
“Ter que se virar nos trinta, pois parece que a gente está só”.	33	26
“Envolve muito tempo quando se trata de projetos com recursos humanos e financeiros”.	33	20
“Coordenar projetos envolve muito tempo desperdiçado com burocracia e tarefas muitas vezes irracionais impostas pelos contratantes e órgãos de controle. Algumas vezes o coordenador tem que assumir riscos por conta própria”.	32	28
“Muita burocracia para aprovação e gestão do projeto”.	30	10
“Carência de estrutura administrativa a prestação de contas”	30	25

“Dificuldade de se ter carga horária compatível com as exigências do projeto, o que acarreta sobrecarga de trabalho”	29	15
“Limitações orçamentárias das agências de fomento para área de investigação; Carência de bolsas para pesquisadores e estudantes; Falta de editais específicos na área de investigação”	28	34
“Não vejo nada negativo”	28	28
“FALTA DE INFRAESTRUTURA”	27	7
“Sem verbas”	27	20
“Sobrecarga de trabalho”.	27	20
“O coordenador tem que fazer tudo, buscar orçamentos, escrever os relatórios, fazer as compras, justificativas, etc...”	26	24
“Demora em aprovação dos projetos. Extrema burocracia. Ineficiência na gestão dos recursos. Compras mal feitas”.	25	19
“A incomensurável burocracia”.	25	27
“Burocracia”.	25	15
“Dificuldade de apoio institucional em diferentes níveis”.	25	25
“Riscos do projeto. Sobrecarga. Sem infraestrutura de apoio. riscos jurídicos e financeiros”	25	18
“Não percebo nenhum”.	25	25
“Aprovar a prestação de contas”.	25	22
“O processo é lento e burocrático, com muitas etapas”.	25	12
“Burocracia, relatórios semelhantes para diferentes instâncias”.	24	20
“Relatórios semelhantes para diferentes instâncias”.	24	20
“Gigantesca burocracia, relacionamento interpessoal da equipe, falta de visão dos atores”.	24	24
“Falta de recursos”	23	21
“Num projeto pequeno destes, o valor dos recursos. Em projetos maiores, a dificuldade de ter que lidar com licitações, orçamentos, etc”.	22	20
“Carga Burocrática para aprovação dos projetos”	22	18
“Falta de suporte para obtenção e manutenção de infraestrutura básica (sobretudo instalações prediais); excesso de burocracia ou inexistência de apoio ao pesquisador para gerenciamento dos recursos obtidos (compra de passagens, materiais de consumo, etc.)”	22	22
“Trâmites burocráticos excessivos, tempo investido em tarefas de gerenciamento muitas vezes se sobrepõe àquele que deveria ser dedicado às discussões científicas com pesquisadores do grupo ou alunos, etc”.	22	20
falta de apoio administrativo	22	21
“Excesso de burocracia. Os termos de cooperações do tipo tripartite envolvem as exigências e controles jurídicos dos três órgãos”.	21	10
“Muita burocracia”.	21	16
“Falta de apoio gerencial de servidores técnico-administrativos”.	21	20
“Trabalho de gestão, resolução de conflitos, burocracia geral, prestação de contas”.	20	20
“Burocracia”.	20	15
“Excesso de burocracia, falta de tempo, falta de pessoal para realizar a contabilidade e administração”.	20	15

“Imensa burocracia e insegurança jurídica, não apenas na universidade, mas no país como um todo”.	18	18
“burocracia sigpex”	17	17
“Dificuldades internas, burocracias exageradas e falta de valorização do pesquisador/coordenador de projetos”.	17	17
“A burocracia e o que vem em paralelo, tal como esta pesquisa”.	17	11
“Cumprir com todas as etapas burocráticas que a universidade exige”.	17	14
“Ônus de fazer a parte administrativa dos projetos, especialmente a prestação de contas”	17	15
“Questão operacional e falta de recursos”.	15	10
“Burocratização dos procedimentos, recursos humanos e financeiros sempre menores do que as demandas, excesso de atividades, pouco reconhecimento interno e externo”.	15	37
“Burocracia excessiva”.	15	11
“Burocracia e ter que provar a todo instante que não se está cometendo atos ilícitos ou para benefícios próprios. Medo de se assinar algo ingenuamente e estar cometendo algum crime”.	15	2
“Burocracia, quando há financiamento”.	14	8
“Não vejo como positivo ou negativo, vejo como função”.	14	14
“Entraves administrativos (dificuldade em processos de patente; falta de informação precisa em alguns órgãos da UFSC)”	13	1
“Burocracia extremamente difícil, demorada, tortuosa, especialmente nos casos de pesquisas com financiamento de órgãos de fomento internacionais. Demora cerca de um ano entre o recebimento da carta de concessão do financiamento pela órgão de fomento estrangeiro e a aprovação do acordo em todas as instâncias da UFSC (FAPEU, COPROJ, SINOVA, PF/GR, PROPESQ, SODC/CC, Reitoria), para em seguida os recursos financeiros serem transferidos do órgão de fomento para a UFSC, ser firmado o termo de cooperação entre a UFSC e a fundação de apoio, os recursos serem transferidos da UFSC para a fundação de apoio para finalmente estarem disponíveis para serem utilizados nas atividades do projeto”.	13	10
“Baixa carga horária”	13	10
“Desgaste devido à responsabilidade”	12	15
“O principal aspecto negativo é enfrentar o corporativismo da classe de professores, que tendem a dificultar a realização de pesquisas. A grande maioria não executa nenhum tipo de projeto minimamente relevante, que possam resultar em produção científica reconhecida pela própria comunidade. Os reitores são eleitos por esses professores, que acabam sendo cúmplices, fechando os olhos para esse grande entrave dos avanços das Universidades”.	11	33
“Burocracia exagerada, prestação de contas, em muitos casos falta de apoio institucional (tradução de convênios, auxílio jurídico, etc)”.	11	8
“Burocracia excessiva e desnecessária, gerenciamento inconsistente pelas fundações de apoio “	11	1

“Falta de qualquer apoio ou logística profissional para a condução do projeto, ficando o ônus totalmente sobre o professor que se aventura a tentar captar recursos dentro ou fora da UFSC, totalmente sozinho, o que certamente desestimula muitos docentes neste sentido”.	11	6
“Burocracia, incertezas e trâmites lentos e imprecisos. Falta de apoio institucional para o gerenciamento”.	10	9
“Burocracia exacerbada”.	10	8
“Burocracia institucional em nível UFSC e dos órgãos de fomento”.	10	10
“Burocracia e falta de dinheiro”.	10	8
“Burocracia que nos afasta das atividades de pesquisa”.	10	6
“Desvio de função. Sou pesquisadora, professora ou extensionista, não gosto de gerenciar as burocracias de projeto. Universidades/Centros que possuem equipe para gerenciar projetos, atender desde as chamadas, desenvolvimento (orçamento é um saco) até a prestação de conta são mais produtivas”.	10	25
“Muito trabalhoso e sem estrutura de apoio na UFSC”	10	20
“A falta de tempo para se dedicar mais”	10	10
“Falta de apoio total administrativo e jurídico, tudo depende do pesquisador, CPF fica na reta”	9	25
Burocracia, falta de compreensão de muitos colegas, carga administrativa muito concentrada no coordenador.	9	8
“Burocracia”	9	8
“A burocracia e o preenchimento de relatórios específicos; a falta de infraestrutura para questões básicas”.	9	7
“Falta de apoio logístico de servidor, burocracia, tempo para trâmite”	9	7
“Custos, financiamentos, burocracia”.	9	8
“Falta de recursos”.	9	9
“Falta de comprometimento da equipe em algumas etapas”.	9	7
“Não percebo aspectos negativos na coordenação em si, mas um dificultador para a amplitude das ações é o número reduzido de participantes”.	9	5
“Responsabilidade, cobrança, pressão da chefia”	9	3
“Acúmulo de funções”	9	12
“Sobrecarga de tempo”	9	9
“Inveja, falta de incentivo dos próprios colegas, falta de reconhecimento institucional”.	8	20
“Burocracia envolvida no gerenciamento dos projetos, desde a submissão até o encerramento do mesmo”.	8	20
“Falta de apoio da universidade”.	8	7
“Falta de suporte institucional para a gestão desses projetos”.	8	8
“Falta de estrutura principalmente de pessoal, insegurança jurídica, carga de trabalho”	8	7

<p>“Ausência de apoio quanto a recurso humano. Por ex: Consegui recurso FAPESC (R\$90,000) para uso exclusivo na compra de equipamentos e materiais de consumo, mas estou em um campus novo, sem programa de pós-graduação e não consegui nenhuma bolsa PIBIC para captar a ajuda de algum aluno. O projeto é integralmente feito pelo coordenador, com o apoio imprescindível VOLUNTÁRIO direto de outros 4 professores e um PIBIC. Parte das pesquisas também é feita pelo coordenador em outro campus a 270 Km, fazendo o mesmo se deslocar com recursos próprios e ampliando muito sua carga de trabalho semanal para conseguir conciliar suas tarefas obrigatórias de ensino, pesquisa e extensão. Paga-se um preço muito alto para fazer pesquisa com grandes sacrifícios pessoais e familiares.</p> <p>-Dificuldade no gerenciamento do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suas intermináveis burocracias, <p>- Atrasos no repasse das verbas, também são outros fatores extremamente desgastantes e desmotivadores.</p> <p>Obs: Neste ritmo, o avanço da ciência no país está seriamente comprometido”.</p>	7	2
“Tramitação é muito demorada; gaste-se muito tempo em questões burocráticas; exigências de propriedade intelectual e taxas acabam desestimulando empresas interessadas”.	7	3
“O excesso burocrático, em alguns casos”	7	13
“A falta de reconhecimento institucional nas atividades que envolvem o campo dos projetos na área da gestão. É notório que as atividades desenvolvidas no campo da gestão pouco são valorizadas internamente na instituição, onde muitas vezes nossos resultados são reconhecidos externamente muito antes de se quer, serem comentados internamente na UFSC, uma pena”.	7	7
“Mais trabalho e pouco reconhecimento”.	7	6
“Acúmulo de tarefas e escassez de editais de captação de recursos para projetos de extensão”.	7	7
“Falta de recurso”.	7	15
“Dificuldade de obter financiamentos e parcerias público-privada”	7	2
“Fazê-lo com desconhecimento de gestão e das burocracias envolvidas no processo”	6	5
“Burocracia”	6	1
“Estresse, poucos recursos, gerenciar pessoas”	6	10
“Falta de recursos e muitas vezes tenho que usar meu próprio dinheiro; pouco interesse de alunos; alta carga horária de ensino e atividades administrativas, dificultando tempo para gerenciamento”.	6	6
“Projetos saem caros por conta da participação das fundações”	6	5
“Responsabilidade, cobrança, pressão da chefia”	6	3
“O tempo de dedicação aos projetos é pouco, tendo em vista todas as outras atribuições que assumimos”.	6	5
“Sobrecarga de trabalho”.	6	6

<p>“O que vou colocar são os desafios desta atividade, e não propriamente aspectos negativos: o professor que é coordenador de projetos precisa adquirir/desenvolver habilidades de gestão, ser "multitask" para lidar com diversas tarefas ao mesmo tempo, mas o principal desafio realmente é a burocracia dentro da UFSC. Minha última experiência com a assinatura de termo de cooperação demorou 4 meses! Isso reduz as chances de uma nova parceria no futuro, porque nossos parceiros de outras instituições federais ou os financiadores ficam decepcionados com o andamento das coisas...”</p>	6	6
<p>“Acho que lidar com a papelada e a burocracia, e fazer a administração financeira”.</p>	5	4
<p>“Extrema burocracia administrativa e jurídica, desproporcional e inadequada para projetos de pesquisa ou extensão, gerando também extrema dificuldade para operação e manutenção das equipes e infraestruturas de pesquisa, assim como para a efetiva transferência dos resultados para a sociedade”.</p>	5	5
<p>“Atualmente estamos passando por crise financeira, e limitações de órgãos de fomento tornam-se desafios, principalmente para pesquisadores que tem projetos individuais. Talvez, uma maior aproximação da universidade com iniciativa privada nos auxilie a atender demandas e ao mesmo tempo ter fundos para apoiar pesquisa e extensão. Pois hote, o pesquisador tem que estar apto a captar recursos, fazer pesquisa, atuar na formação de recursos humanos altamente qualificados, e também ser competitivo para tender critérios de avaliação externo (internacionlização, CAPES, etc.). Talvez o caminho seja auxiliar na captação de recursos com projetos institucionais, como está sendo o PRINT, é de grande auxílio para áreas que tem maior dificuldade em captação de recursos”.</p>	5	7
<p>“Falta de recursos, equipamentos e instalações”.</p>	5	10
<p>“Falta de verba”.</p>	5	4
<p>“Falta de financiamento e bolsas”.</p>	5	5
<p>“Falta de recursos, editais”.</p>	5	4
<p>“Pouco comprometimento dos alunos/as com as atividades e execução do cronograma e pouca habilidade em redação de artigos e relatórios. Pouco tempo que resta para a Coordenadora, entre as demais atividades, para dedicação ao projeto. Em especial, pouco tempo para redigir artigos”.</p>	5	5
<p>“Desgastes com colegas e entraves burocráticos”.</p>	4	3
<p>“Dificuldade de gestão de recursos humanos, financeiros, falta de conhecimento sobre as burocracias e legislação”.</p>	4	4
<p>“Falta de suporte administrativo para vencer as etapas burocráticas do projeto”.</p>	4	3
<p>“Falta de apoio”.</p>	4	10
<p>“Verba limitada ou inexistente, espaço físico, limitação ou ausência de equipamentos”.</p>	4	3

<p>“Colocarei alguns contrapontos ao que foi mencionado acima. Esses afetam a eficiência dos projetos e o potencial produtivo da UFSC na área da Biomecânica</p> <p>1 - A falta de corpo técnico especializado em [...]. Temos equipamentos altamente especializados que precisam de um gerenciamento de uso e manutenção. Penso que uma política da UFSC no sentido de garantir que setores produtivos de pesquisa, que tenham sido capazes de contribuir significativamente com a estrutura tecnológica do campus, possam contratar ao menos 1 técnico especializado na área contribuiria para melhoria dos projetos e inclusive a ampliação da possibilidade de contrapartida em acordos/convênios futuros com agências de fomento</p> <p>2 - A falta de um recurso básico de custeio aos coordenadores de projetos. Muitos projetos na UFSC, precisariam de recursos na casa de centenas de reais para acontecer (a exemplo dos R\$ 350 reais utilizados no projeto citado) . Desconheço que exista na UFSC um fundo destinado à pesquisa que possa ser utilizado para esse fim. Esse custo, frequentemente, fica por conta do professor.</p> <p>3 - A ainda persistente cultura em alguns departamentos de desvalorização da pesquisa. É preciso desenvolver uma política central mais clara de distribuição de carga horária de ensino a professores produtivos em pesquisa. Hoje, frequentemente, eles têm a mesma carga horária de ensino de professores que não fazem pesquisa, somente com a consequente redução do fator de ensino (que pode variar entre 1 e 2,5). Essa prática não valoriza os coordenadores de projetos na UFSC.</p> <p>4 - A manutenção por parte da administração central de linhas estratégicas de desenvolvimento da [...] na UFSC. É preciso oportunizar e fortalecer as atuações interdisciplinares na UFSC. Coordenar projetos interdisciplinares na UFSC hoje é bastante desafiador, devido à falta de espaços interdisciplinares e de coworking. Na perspectiva da [...] e de outras áreas interdisciplinares (...).</p>	4	4
“Não ter orçamento de custeio para os projetos da Universidade”.	4	20
“Dificuldades de obtenção de dados”	4	9
“Carga horária que ultrapassa o PAAD, deslocamento para fora da sede e custos extras e altos com publicações”	4	4
“Excesso de trabalho, fica difícil conciliar com a carga horária disponível semanal”.	4	4
“Falta de tempo institucional para a pesquisa”.	4	4
“Burocracias”	3	3
“BUROCRACIA EXTERNA (ÓRGÃOS FISCALIZADORES) E INTERNOS”	3	1
“Burocracia, falta de transparência e informação quanto aos processos envolvidos junto à universidade, duplicação de trabalhos, falta de articulação entre os diferentes órgãos da universidade, falta de celeridade e compreensão das atividades fins executadas em projetos de pesquisa por parte de funcionários da área administrativa e gestores”.	3	9

“Burocracia”	3	5
“Dificuldade de apoio institucional, dificuldades de acesso a documentações, falta de infraestrutura para desenvolvimento dos projetos, incertezas sobre professor DE (o que pode e o que não pode fazer), falta de apoio para convênios e investimentos externos, entre outros..”	3	6
“Dificuldade em conseguir financiamento para os projetos e falta de conhecimento específico em administração de projetos e pessoas”.	3	3
“Tempo gasto com burocracias”.	2	1
“Burocrático e assumimos responsabilidades demasiadas para tanto. A universidade deveria fornecer estrutura para facilitar o processo e se responsabilizar por parte da carga de trabalho. Todo o processo cai nas costas dos professores. Nós já possuímos carga horária elevadíssima e dificilmente fazemos nossas atividades em 40 horas. Ao somar as burocracias de projeto e responsabilidades com patrimônio, fica impossível atender a demanda com qualidade”.	2	2
“Burocracia”	2	1
“Trâmites burocráticos em projetos envolvendo empresas”	2	2
“Dificuldade de auxílio no gerenciamento”.	2	1
“Dificuldade em recursos”.	2	2
“Os requerimentos e processos administrativos (e o seu custo temporal) são dissonantes com a realidade de Mercado e diferem da ideia de dinamismo incluída em discursos institucionais”.	1	Menos de um ano
“Burocracia elevada. Alta competitividade por bolsistas e editais internos”.	1	1
“Responsabilidade com burocracias, dificuldades em conseguir bolsistas para o projeto”.	1	Menos de um ano
“Burocracia”	1	1
“Falta de recursos”	1	1
“Dificuldade de gerenciar todas as demandas de trabalho que o projeto envolve”.	1	1
“Responsabilidade com burocracias, dificuldades em conseguir bolsistas para o projeto”.		